

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO CONTROLE DE GESTÃO

**O USO DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

MARCELO RODRIGUES ALBINO

FLORIANÓPOLIS - SC

SETEMBRO/2003

MARCELO RODRIGUES ALBINO

**O USO DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina,
para a obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção, com área de
Concentração em Controle de Gestão.

**FLORIANÓPOLIS - SC
SETEMBRO/2003**

A336u

Albino, Marcelo Rodrigues.

O uso do fluxo de caixa como ferramenta estratégica nas micro e pequenas empresas / Marcelo Rodrigues Albino. – Florianópolis, 2003.

82 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina , Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

“Orientação: Prof. Emílio Araújo Menezes”.

1. Fluxo de caixa. 2. Gestão empresarial. 3. Controle de gestão. 4. Micro empresa – fluxo de caixa. 5. Pequena empresa – fluxo de caixa. I. Título.

CDU: 658.152:65.017.3/.32
334.012.65

O USO DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

MARCELO RODRIGUES ALBINO

Dissertação julgada adequada para a obtenção do título de “Mestre” em Engenharia de Produção, com área de concentração em Controle de Gestão e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Florianópolis-SC, 03 de Setembro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do curso

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.
Orientador

Prof^ª. Rosilene Marcon, Dra.

Prof. Newton Carneiro Affonso da Costa Júnior, Dr.

A Deus, pela vida.
Aos meus pais, irmã, esposa, pelo apoio.
Aos familiares pela fé e compreensão.
A Prof^a Dra. Rosilene Marcon, pela dedicação.
Ao Prof. Dr. Emílio Araújo Menezes, por
acolher-me na comunidade científica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me sustentou e me fez perseverante nesta conquista.

À Prof^a. Dra. Rosilene Marcon, orientadora, pela paciência, dedicação, confiança e sobretudo motivação na conquista desta jornada.

Ao Prof. Dr. Emílio Araújo Menezes, meu orientador, pela paciência e confiança depositada na realização desta dissertação.

A todo o corpo docente e discente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, pelas trocas de experiências e idéias que contribuíram para meu aprimoramento intelectual, profissional e pessoal.

Aos professores doutores membros da Banca Examinadora, que aceitaram contribuir para o melhoramento deste trabalho.

Aos meus pais, familiares e à minha esposa, pela dedicação e incentivo.

Enfim, a todos aqueles que de uma forma direta ou indireta estiveram comigo nesta maravilhosa jornada.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.2	JUSTIFICATIVA	15
1.3	OBJETIVO	16
1.4	PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.5	HIPÓTESES	17
1.6	METODOLOGIA	18
1.7	ESTRUTURA	20
2	REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1	PARA QUE SERVE O FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	22
2.1.1	Conceito de fluxo de caixa	23
2.1.1.1	<i>Fluxo de caixa prospectivo</i>	24
2.1.2	Objetivo do fluxo de caixa	28
2.1.3	A importância do fluxo de caixa	29
2.2	FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO TÁTICO E ESTRATÉGICO NA GESTÃO	30
2.2.1	Fluxo de caixa numa abordagem tática	31
2.2.2	Fluxo de caixa numa abordagem estratégica	31
2.3	FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO GERENCIAL NA EMPRESA	32
2.3.1	Contabilidade e Informações Gerenciais	34
2.3.2	Fluxo de Caixa Operacional, de Bens de Capital, do Acionista e Financeiro	34
2.4	O FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO E BASE DE APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO	37
2.4.1	Planejamento e controle Financeiro	37
2.4.2	Gerenciamento do fluxo de caixa	38
2.4.3	Fluxo de caixa realizado e projetado	39
2.5	GESTÃO EMPRESARIAL	41
2.5.1	Introdução	41
2.5.2	CONTROLE DE GESTÃO	42
2.5.2.1	<i>Alguns tipos de controle de gestão</i>	43
2.5.2.1.1	<i>Controle do capital de giro</i>	43
2.5.2.1.2	<i>Indicadores de rotação</i>	44
2.5.2.1.3	<i>Contas a Receber</i>	44
2.6	LIQUIDEZ: UM PONTO RELEVANTE NAS DECISÕES FINANCEIRAS	46
2.6.1	Introdução	46
2.6.2	Conceito de Liquidez	46
2.6.2.1	<i>Funções da Liquidez</i>	47

2.6.2.2	<i>Temporalidade da Liquidez</i>	47
2.6.2.3	<i>Liquidez Nominal e Efetiva</i>	48
2.6.2.4	<i>Liquidez Estática e Dinâmica</i>	49
2.7	EQUILÍBRIO FINANCEIRO DAS EMPRESAS	49
2.7.1	Alterações nos fatores internos e fatores externos da empresa que causam repercussão na liquidez.....	51
2.7.2	MODELO E APLICAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	53
2.8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
2.8.1	Modelo de Apuração do Fluxo de Caixa Operacional	53
2.8.1.1	Método de Fluxo de Caixa Operacional.....	54
2.9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	59
3.1	Introdução.....	59
3.2	DADOS BÁSICOS SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PESQUISADAS	59
3.2.1	Crterios de classificao e legislao relativa as micro e pequenas empresas	59
3.3	PERFIL DAS PESSOAS RESPONSÁVEIS PELAS INFORMAÇÕES PESQUISADAS	67
3.4	PRINCIPAIS PROCESSOS NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	69
3.5	IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES DE GESTÃO E A PERIODICIDADE DO FLUXO DE CAIXA	71
3.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
4	CONCLUSÕES	74
4.1	RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	75
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICES	80

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de fluxo de caixa prospectivo.....	25
FIGURA 2 – Modelo de fluxo de caixa prospectivo Silvia Kassai.....	27
FIGURA 3 – Fluxo de caixa de uma organização.....	35
FIGURA 4 – Fluxo de caixa diário: os diversos componentes	36
FIGURA 5 – Fluxo de caixa (integração das contas a receber com as contas a pagar)	39
FIGURA 6 – Método Direto e Método Indireto.....	40
FIGURA 7 – Desequilíbrio financeiro	50

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Origens e Aplicações de Recursos	54
QUADRO 2 – Fluxo de caixa método direto segundo FASB95	55
QUADRO 3 – Fluxo de caixa método indireto segundo FASB95.....	56

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição e retorno de questionários enviados às empresas pesquisadas	62
TABELA 2 – Classificação das empresas por atividade econômica.....	62
TABELA 3 – Quadro societário das micro e pequenas empresas pesquisadas.....	63
TABELA 4 – Tempo de atividade da empresa no mercado.....	63
TABELA 5 – Produtos ou serviços oferecidos pelas empresas	64
TABELA 6 – Número de empregados das empresas pesquisadas	65
TABELA 7 – Empresas que apresentam departamentalização	66
TABELA 8 – Empresas que possuem recursos tecnológicos e Sistema de Informações.....	66
TABELA 9 – Função que os funcionários ocupam na empresa	67
TABELA 10 – Tempo de função que ocupa na empresa	68
TABELA 11 – Grau de escolaridade das pessoas envolvidas nas pesquisas	68
TABELA 12 – Capacitação técnica	69
TABELA 13 – Principais processos na gestão das micro e pequenas empresas.....	70
TABELA 14 – Grau de importância dos controles de gestão das micro e pequenas empresas pesquisadas.....	71
TABELA 15 – Periodicidade na elaboração do fluxo de caixa.....	72

RESUMO

ALBINO, Marcelo Rodrigues. O uso do Fluxo de Caixa como ferramenta estratégica nas Micro e Pequenas Empresas. Goiânia-GO, 2003, p.82 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2003.

Orientador: Emílio Araújo Menezes, Dr.

Defesa : 16 / 10 / 2003

O presente estudo busca evidenciar a utilização do fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas, o qual servirá como ferramenta estratégica na gestão empresarial. Assim, destacamos primeiramente, a revisão de literatura sobre o tema abordado e em seguida realizamos uma pesquisa de natureza exploratória, no intuito de obter elementos suficientes para alcançar os objetivos estabelecidos. Uma vez referenciado o tema, e posteriormente, por meio de amostragem de 150 micro e pequenas empresas, foram levantados dados das empresas pesquisadas, procurando desta forma, apurar as deficiências nos relatórios e controles internos apresentados por estas empresas. Com isso, acredito que o fluxo de caixa é um importante instrumento de controle de gestão financeira e contribui significativamente no processo de administração de caixa, ao auxiliar na identificação de possíveis faltas ou deficiências de caixa, bem como ao manter o equilíbrio entre a liquidez e a rentabilidade da empresa. Assim, concluímos que o fluxo de caixa obriga as empresas a planejar e controlar todas as suas atividades operacionais, tornando organizadas e com maior chance de sucesso.

Palavras – Chave: Fluxo de Caixa, Controle de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

ALBINO, Marcelo Rodrigues. The use of the cash flow as strategical tool in the Micron and small companies. Goiânia-GO, 2003, p.82 Dissertação (Mestrado in Engineering of Production). Program of Pós-Graduação in Engineering of Production, Federal University of Santa Catarina -UFSC, 2003.

Orientador: Emilio Araújo Menezes Dr.

Defesa: 16 / 10 / 2003

This study search to evidence a cash flow utilize that helps micro and small firms, it will serve as a strategic tool in enterprise management. Thus, we emphasized a literary review about the subject and then we carried out an explore search, in aim to get efficient elements and to reach these objectives. When the aim is choosen by one sample of 150 micro and small firms, we choose the datas from the searched firms and want to sarching form, to improve the faults in statement and inter control appear for this firms. That it I believe that cahs flow is important tool of contol in management finance and contribute significant in process of administration cash. When you help in identification fault or deficit of cahs. Well know balance between rentability of firm. We conclude that the cash flow forces the firms to plan and control their transaction activities, so they became organized and have chances of sucess.

Key Words: Cash Flow, Control of Management in the Micron and Small Companies.

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da competitividade no mercado exige das micro, pequenas e grandes empresas melhor gestão financeira de seus recursos, principalmente em termos de globalização da economia, que a cada dia que passa, exige bens e serviços com custo baixo e com melhor qualidade. Isso requer do administrador, seja ele de uma grande ou pequena empresa, flexibilidade em suas ações e planejamento na formulação de seu produto e estratégia a ser adotada para atender a essas necessidades.

Neste contexto, o fluxo de caixa passa a ser uma ferramenta de grande importância, onde os recursos financeiros da empresa possibilitam a busca de novos produtos que atendem às necessidades do ambiente interno e externo. A viabilização, desses recursos por meio de controle de fluxo de caixa permite também uma melhor alternativa para efetuar e planejar novas entradas de recursos. Com isso, a liquidez da empresa garante um melhor desempenho no planejamento das ações que influenciam o aspecto da realização e exigibilidade na aplicação de seus recursos .

De acordo com Assaf (1995), as atividades financeiras de uma empresa requerem acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza.

Outro fator importante a ser destacado, neste contexto, refere-se a atualização do fluxo de caixa para que possa atender às expectativas da gestão financeira e viabilizar sua utilização para fins de tomada de decisão, ou seja, com a adequada formulação do fluxo de caixa obtém-se a real posição de liquidez da empresa, conhecendo também as alterações e variações apresentadas pelo demonstrativo.

Para os gestores não basta apenas uma análise econômica-financeira, que detecta desvios através de cálculos e comparações de índices, é preciso identificar as causas que provocaram tais desvios na liquidez. Com isso, o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta capaz de satisfazer esta necessidade, e, é por intermédio dele que verificamos onde foram aplicados os recursos e qual o resultado desta aplicação.

As diversas informações produzidas por demonstrativos, tais como: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido são também importantes, para a elaboração do Fluxo de Caixa. E na sua elaboração é importante verificar outros relatórios que podem ser úteis no resultado final a ser apresentado.

Nestes termos, é importante salientar que apesar das micro e pequenas empresas apresentarem dificuldades na elaboração do fluxo de caixa, por diversos fatores que devem ser destacados no decorrer deste trabalho, o uso desta ferramenta, é de suma importância para que possa viabilizar novas estratégias e, conseqüentemente novas alternativas que atendam ao mercado que já não está diferenciando o grande e pequeno empresário, ou seja, a necessidade de produtos e serviços de alta qualidade e custos menores estão levando os consumidores a não serem seduzidos pelas grandes marcas e nem grandes nomes, pois o que está predominando hoje são outros fatores já destacados.

Desta forma, torna-se indispensável a elaboração do fluxo de caixa por parte das micro e pequenas empresas, que devem estar atentas às outras informações que estão contidas nesse relatório e que possibilitam meios para tomadas de novas decisões no âmbito administrativo da empresa.

A carência de novas alternativas por parte das micro e pequenas empresas, bem como as limitações provindas de suas características enquanto entidade, faz com que estas empresas busquem novos enfoques que possibilitem sua sobrevivência. Neste caso, os administradores dessas empresas devem buscar meios que satisfaçam estas necessidades, tomando decisões, apoiados por controles internos e relatórios produzidos.

Desta maneira, são basicamente nestes termos, que este trabalho pretende apresentar o fluxo de caixa como sendo uma ferramenta estratégica que permitirá às micros e pequenas empresas no dia-a-dia de suas atividades, melhores condições para atender ao mercado e satisfazer os gestores, através de produtos e serviços de boa qualidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

Existem diversas razões que podem ser destacadas para determinação da realização de uma pesquisa nesta ordem. Uma delas é a grande necessidade e fragilidade que as micro e pequenas empresas apresentam nos seus planejamentos econômico-financeiros. Uma outra, que também pode ser destacada neste contexto, refere-se à pesquisa de um tema pouco explorado pelos gestores, a qual é de grande necessidade não somente das micro e pequenas empresas, mas também estende-se às grandes empresas que, de uma forma obscura, apresentam este demonstrativo não como uma ferramenta estratégica, mas sim, como uma peça a mais para apreciação dos seus usuários.

O tema escolhido foi definido tanto pela importância teórica quanto prática, observando que existem poucas pesquisas sobre o assunto que despertem interesse dos micro e pequenos empresários para elaboração e gerenciamento do demonstrativo.

As grandes mudanças ocorridas no ambiente econômico e financeiro, faz com que o fluxo de caixa seja um dos principais demonstrativos para a avaliação de desempenho gerencial, tornando-se desta maneira, uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada não só para os grandes, mas também para os micros empresários. Com isso, de acordo com Zdanowicz (2000), o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa por determinado período.

Assim, é preciso estruturar um modelo de fluxo de caixa com capacidade informativa e de fácil interpretação, tanto para os administradores como para os demais usuários deste demonstrativo.

Segundo Martins *apud* Barbieri (1996), a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), é de difícil entendimento para as pessoas não bastante afeitas à técnica contábil ou à administração financeira e tem havido, no mundo inteiro, uma certa dificuldade de entendimento, porque muitas vezes, a empresa produz grandes valores de resultado, porém esse resultado traz capital circulante líquido insuficiente para suprir as necessidades da empresa.

Na realidade, a diferença citada acima consiste na distinção entre as duas bases de registro contábil existentes: regime de competência e o regime de caixa, representados pela Demonstração de Resultado e pela Demonstração de Fluxo de Caixa, que fornecem, desse modo, relatórios e informações diferenciadas. Neste sentido, as principais alegações

ressaltam a relativa simplicidade e facilidade de interpretação da Demonstração do Fluxo de Caixa no atendimento às necessidades dos usuários (Braga, 1996).

Martins (1990), considera o fluxo de caixa um valioso instrumento para a compreensão do real fluxo de recursos da empresa, pelo fato de digerir consideravelmente da Demonstração de Resultado do Exercício, por levar em conta dois princípios básicos:

- a) Considera a competência de caixa e não a do exercício social;
- b) Considera apenas os ingressos e os desembolsos efetivos de caixa;

Desta forma, podemos dizer que o fluxo de caixa permitirá que a administração financeira sinta a real situação da empresa em termos de equilíbrio de caixa, proporcionando uma maior visão dos recursos disponíveis, enquanto a DRE apenas informa a situação econômica da empresa em um dado momento.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é evidenciar o uso da ferramenta fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas da região de Goiânia-GO, permitindo a essas empresas, ter uma ferramenta estratégica que servirá como suporte para fins de tomada de decisões.

Com isso, para que possa ser atingido tal objetivo, é necessário avaliar e estudar o fluxo de caixa numa ótica mais gerencial, analisando, comparando e modelando-o, com a intenção de destacar fatos que possam orientar a gestão de uma micro e pequena empresa.

Para atingir o objetivo principal o estudo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o perfil das empresas no tocante ao tempo de atividade no mercado;
2. Verificar quais são os recursos tecnológicos e sistemas de informações que as empresas possuem para a elaboração de seus relatórios gerenciais;
3. Destacar a utilização do fluxo de caixa como fator estratégico nas micro e pequenas empresas;
4. Avaliar o grau de importância na elaboração do fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas;
5. Mencionar a dificuldade e periodicidade na elaboração do fluxo de caixa por parte das micro e pequenas empresas;.

1.4 PROBLEMATIZAÇÃO

Com a grande necessidade de relatórios mais confiáveis e que possam dar sentido melhor à grandeza patrimonial, bem como aos investimentos auferidos nas micros e pequenas empresas, as demonstrações contábeis produzidas pelas mesmas, não são suficientes para dar suporte aos fatores estratégicos, demonstrando apenas o lucro auferido com vistas a atender às necessidades do fisco.

De acordo com Menezes (1994), é muito comum associar o sucesso da empresa ao seu lucro contábil numa relação diretamente proporcional. Atualmente esse lucro é questionado no que tange sua mensuração contábil.

Com isso, Rappaport (1986), sintetiza as importantes razões que mostram como os lucros contábeis falham ao medir a situação financeira da empresa em:

- a) métodos contábeis alternativos podem ser empregados;
- b) o risco não é considerado;
- c) as necessidades de investimentos são excluídas;
- d) a política de dividendos não é considerada;
- e) o valor do dinheiro no tempo é ignorado.

Estas falhas provocam diminuição na confiabilidade e na utilidade das demonstrações contábeis.

Diante desta falta de confiabilidade, percebem que os demonstrativos contábeis apresentados pelas micros e pequenas empresas tais como: (Balanço Patrimonial, DRE, entre outros), estão mais preparados para atender às necessidades do fisco do que atender aos gestores para fins de tomada de decisão. Neste momento, a pesquisa é apropriada sabendo-se que o fluxo de caixa tem sido considerado como um melhor indicador de futuras dificuldades financeiras das empresas.

1.5 HIPÓTESES

1. É possível determinar um melhor planejamento e controle dos recursos financeiros de uma micro e pequena empresa por meio da utilização da ferramenta fluxo de caixa.
2. Com a utilização do fluxo de caixa, será permitido ao gestor melhores condições para avaliar e aplicar os recursos financeiros.

1.6 METODOLOGIA

Conforme Demo (1981), metodologia significa “o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental, a serviço da pesquisa”.

O presente trabalho constitui-se de uma pesquisa de natureza exploratória, considerando que para Gil (1999), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Desse modo realizou-se primeiramente, uma ampla pesquisa de ordem bibliográfica, objetivando a revisão da literatura acerca dos conceitos, definições e demais aspectos que dizem respeito ao fluxo de caixa.

Após as definições dos conceitos que foram utilizados no transcorrer do trabalho, fez-se uma descrição e análise de dados pesquisados sobre as micro e pequenas empresas, com o intuito de avaliar os instrumentos gerenciais utilizados pelas empresas.

Obtidas as informações, sugerimos, a partir das definições e conceitos já trabalhados, uma proposta de um modelo de fluxo de caixa voltado para a micro e pequena empresa.

Portanto, o estudo apresentado, foi realizado através de uma amostragem de 150 empresas enquadradas como micro e pequena empresa, conforme os critérios de classificação destas empresas na Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás. Com relação à pesquisa, Gil (1999) afirma que “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Para que este estudo fosse possível, optamos por amostragem intencional, em que todas as empresas envolvidas na pesquisa apresentavam dificuldades no gerenciamento de suas atividades, bem como na criação de um instrumento gerencial que desse suporte ao gestor no processo decisório. De acordo com Gil (1999), “a amostragem intencional “constitui” um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um grupo de empresas que, com base nas informações disponíveis, possam ser considerados representativos a todas as empresas”, Gil (1999), explica ainda que este tipo de amostragem requer um conhecimento prévio das empresas selecionadas. Caso não exista este conhecimento, faz-se necessária a formulação de hipóteses. Já Richardson (1999), sobre a amostra intencional, afirma que “os elementos que formam a amostra relacionam

intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador”.

Para a coleta de dados, considerando os objetivos que buscamos alcançar na pesquisa, definimos como instrumento uma entrevista por meio de questionário enviado à empresa. Gil (1999), define entrevista “como a técnica em que o investigador se apresenta ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação”.

O questionário foi aplicado aos gestores das empresas, tendo também a participação de gerentes e empregados. As empresas entrevistadas apresentam diversos ramos de atividades, uma vez que a proposta na elaboração do fluxo de caixa não está diretamente ligado ao ramo de atividade e, sim à estrutura gerencial da empresa.

A estrutura do questionário foi apresentada da seguinte forma: a primeira parte refere-se aos dados básicos sobre as empresas pesquisadas, a segunda parte busca identificar o perfil das pessoas responsáveis pelas informações pesquisadas, a terceira parte procura saber quais são os principais processos de gestão das micro e pequenas empresas e, por fim o questionário procura avaliar qual é a importância dos controles de gestão e a periodicidade do fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas.

Selltiz *aput* Gil (1999), afirma que a entrevista enquanto técnica de coleta de dados “é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, esperam, desejam, pretendem fazer, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

A análise dos dados foi de natureza descritiva, com enfoque na averiguação de documentos apresentados pelas empresas, utilizando recursos que possam sustentar a qualidade do trabalho realizado, de acordo com Gil (1999), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinadas empresas ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Deve-se considerar também as limitações relacionadas à técnica da entrevista. Conforme Gil (1999), destacam-se as seguintes :

- a) a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- b) a inadequada compreensão do significado das perguntas;
- c) o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões consideradas por razões consistentes ou inconscientes;

- d) inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou problemas psicológicos;
- e) a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
- f) a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

Entretanto, apesar das limitações apresentadas, decorrentes da metodologia escolhida, buscamos alcançar os objetivos com maior veracidade e rigor possível das informações, no sentido de dar confiabilidade aos resultados apresentados.

1.7 ESTRUTURA

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. No primeiro encontram-se delineados a introdução, onde demonstra a necessidade do fluxo de caixa, servindo como ferramenta estratégica nas micro e pequenas empresas, com vistas a uma boa gestão financeira, a justificativa enfatizando a importância do tema, a determinação do objetivo, sintetizando os objetivos da pesquisa, a formulação do problema que se pretende resolver, as hipóteses e, por fim os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração do trabalho.

O segundo capítulo destina-se à revisão de literatura, no que se refere à fundamentação teórica adotada para abordar o tema da presente pesquisa. Constitui-se, através da metodologia de pesquisa bibliográfica, de uma estrutura conceitual que proporciona a sustentação necessária ao desenvolvimento da pesquisa.

Primeiramente, destaca-se o papel do fluxo de caixa na gestão das empresas e sua importância como instrumento de controle de gestão nas micro e pequenas empresas. Abordam-se, também, as características das micro e pequenas empresas sob os diferentes aspectos, bem como as diferentes formas de classificá-las. Outro ponto a ser destacado neste capítulo refere-se ao conceito de gestão empresarial e liquidez como ponto relevante nas decisões da empresa.

O terceiro capítulo procura fazer uma descrição e análise de dados obtidos em pesquisas em micro e pequenas empresas, avaliando o perfil das empresas pesquisadas, e por fim, propondo um modelo de fluxo de caixa que pode ser adotado nas micro e pequenas empresas, para fins de gerenciamento das suas atividades.

O quarto capítulo compõe-se de conclusões e de recomendações a outros pesquisadores que queiram ampliar esta linha de pesquisa.

E por fim, as referências e os apêndices.

CAPÍTULO 2

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo foi feita uma revisão das principais publicações recentes sobre o que se tem escrito sobre como resolver o problema de pesquisa, isto é, sobre como garantir a sobrevivência das empresas e implantar estratégias com o uso do fluxo de caixa.

Destacamos primeiramente, o papel relevante do fluxo de caixa na gestão das micro e pequenas empresas. Em seguida, evidenciamos sua importância como instrumento de controle de gestão nas micro e pequenas empresas.

Abordamos também, neste capítulo, as características principais das micro e pequenas empresas sob diferentes aspectos.

E finalmente, apresentamos o conceito de gestão empresarial e liquidez como ponto relevante nas decisões da empresa.

2.1 PARA QUE SERVE O FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Frezatti (1997), o caixa de uma empresa gera lucro à medida que sua disponibilidade para aplicação permite o recebimento de juros. Da mesma forma, a ausência de caixa impacta o resultado à medida que se pagam os encargos cobrados pelos recursos de terceiros, tornando o resultado menor.

Neste sentido, as micro e pequenas empresas necessitam de liquidez na expectativa de saldar suas obrigações, bem como para reinvestir no seu patrimônio e garantir competitividade no mercado. Com isso, o fluxo de caixa possibilita que a empresa demonstre sua verdadeira situação econômica, colocando-a à parte de suas obrigações e avaliando seus investimentos tanto a curto prazo como a longo prazo.

Com a produção deste demonstrativo, por parte das pequenas empresas, o mesmo possibilita aos gestores uma maior compreensão em relação ao que vem ser “lucro” e “caixa”, pois percebemos que dentro de uma organização, a geração de lucro e caixa são identificados de maneira diferente, ou seja, alguns aspectos dentro da empresa pode fazer com que o resultado econômico (seu lucro) seja diferente do seu resultado financeiro (caixa).

Desta forma, para que possamos entender para que serve o fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas, é imprescindível o conhecimento do instrumento como sendo uma ferramenta tática e estratégica, capaz de servir de apoio ao planejamento e controle financeiro de uma micro e pequena empresa.

2.1.1 Conceito de fluxo de caixa

Sabemos que a empresa está continuamente realizando operações tais como vendas, compras, investimentos entre outras. Para saldar em dia as obrigações com terceiros, o responsável pela área financeira precisa saber se na data do vencimento das obrigações, terá em seu caixa recursos suficiente para saldar seus compromissos. Neste contexto, cabe destacar os instrumentos de gestão financeira, e em especial o fluxo de caixa, que possui como foco principal a gestão das disponibilidades da empresa.

Conforme Frezatti (1997) “definir caixa é algo que pode parecer tão empírico e simples que se torna difícil e complicado por essa mesma simplicidade. Afinal de contas, caixa é caixa. No sentido clássico, o caixa representa o objetivo final dos investidores ao optar por uma alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo.” Portanto, o fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira, que busca auxiliar o empresário ou responsável pela área financeira a gerenciar com competência os recursos disponíveis na empresa. Toda movimentação diária de entradas e saídas de recursos financeiros é inserida neste instrumento, que representa a situação financeira da empresa a cada momento. Assim, a empresa poderá com base nos registros de ingressos e desembolsos de caixas futuros, programar antecipadamente suas necessidades de caixa, bem como dispor de seus excedentes de caixa, em aplicações financeiras mais rentáveis e seguras.

Diante dos conceitos abordados, e ciente de que vivemos num ambiente cada vez mais competitivo, em que aplicar os recursos disponíveis com a máxima eficiência torna-se cada dia mais difícil, tem-se no fluxo de caixa um elenco de informações que auxiliam os gestores nesta difícil tarefa de administrar as empresas.

2.1.1.1 Fluxo de Caixa Prospectivo

As informações que o fluxo de caixa fornece, possibilitam aos administradores programar e acompanhar as entradas (recebimentos) e as saídas (pagamentos) de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas a curto e a longo prazo.

Percebe-se que a utilização do fluxo de caixa proporciona informações tempestivas sobre a situação financeira da empresa, pois ao comparar as contas a receber com os pagamentos a serem efetuados, o gestor terá condições de dimensionar a necessidade de capital de giro e evitar situações que possam afetar o desempenho financeiro da empresa.

Os relatórios produzidos pela contabilidade, dificilmente são utilizados como auxílio à gestão e tomada de decisão pelos gestores das micro e pequenas empresas, não só pelo desconhecimento do seu valor, mas também pela dificuldade encontrada no seu entendimento.

Já o fluxo de caixa, Resnick (1990), cita que a análise e o planejamento do fluxo de caixa são ferramentas básicas para a administração de uma pequena empresa. Contempla que, ignoradas podem colocar em risco a sobrevivência e sucesso dessas empresas.

Neste sentido, a adoção do fluxo de caixa se justifica pela sua adoção e facilidade de compreensão e gerenciamento dos recursos financeiros escassos para a micro e pequena empresa.

Conforme Zdanowicz (2000), o fluxo de caixa poderá ser elaborado de diferentes maneiras conforme as necessidades ou conveniências de cada empresa, a fim de permitir que se visualize os futuros ingressos de recursos e os respectivos desembolsos.

Para sua elaboração existem vários métodos de fluxo de caixa, disponíveis na literatura, dentre os quais optamos por demonstrar o método de fluxo de caixa prospectivo, que, segundo Kassai (1996), faz com que o empreendedor, ao lidar com projeções e simulações, começa a compreender o efeito de mudanças dos prazos de pagamento, recebimento, estocagem, aumento ou diminuição da margem de vendas. Explica que, mesmo que as previsões não se realizem, cada vez que o fluxo de caixa for manuseado, o empreendedor estará pensando em seus negócios, tentando visualizar o futuro.

De acordo com Zdanowicz (2000), o fluxo de caixa prospectivo pode ser representado pela seguinte equação:

$$SFC = SIC + I - D$$

Onde:

SFC = saldo final de caixa

SIC = saldo inicial de caixa

I = ingressos

D = desembolsos

Portanto, no modelo de fluxo de caixa prospectivo deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa, num determinado período. Assim, os gestores podem adequar os prazos de pagamento e recebimento conforme as necessidades da empresa.

A seguir apresentaremos um dos modelos de fluxo de caixa prospectivo proposto por Zdanowicz (2000), conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1: Modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo

PERÍODO	JAN			FEV			TOTAL		
ITENS	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS									
Vendas à Vista									
Cobrança em carteira									
Cobranças bancárias									
Descontos de duplicatas									
Vendas de itens do ativo permanente									
Aumento do capital social									
Receitas financeiras									
Outros									
SOMA									
2. DESEMBOLSOS									
Compra a vista									
Fornecedores									
Salários									
Compras de itens do ativo permanente									
Energia elétrica									
Telefone									
Manutenção de máquinas									
Despesas administrativas									
Despesas com vendas									
Despesas tributárias									
Despesas financeiras									
Outros									
SOMA									
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)									
4. SALDO INICIAL DE CAIXA									

Fonte: Zdanowicz (2000)

O modelo compõe-se de informações oriundas das atividades operacionais e financeiras das empresas, o qual proporciona aos gestores uma visão do desempenho esperado, realizado e a necessidade de controles e correções sobre os itens que apresentem defasagens, seja, elas positivas ou negativas.

Já o modelo de fluxo de caixa prospectivo proposto por Silvia Kassai, descrito a seguir, procura trazer, dentro de uma estrutura flexível, variáveis relevantes no cenário da pequena empresa, que podem influenciar o empreendedor a gerir seus recursos financeiros com maior eficiência.

Adicionou na estrutura de fluxo de caixa a possibilidade de voltá-lo para o futuro, ou seja, considerar não apenas a posição financeira decorrente dos fatos já ocorridos, mas proporcionar a possibilidade de realizar simulações em relação a cenários futuros. Uma vez que, ao realizar simulações, o pequeno empreendedor começa a compreender os fatores e mudanças que afetam positiva ou negativamente o seu negócio, aumentando assim o atendimento desses fatores, podendo, então aperfeiçoar sua maneira de gerir a empresa.

É importante lembrar que, quando elaboramos o fluxo de caixa prospectivo, o primeiro passo consiste em uma conversa com o pequeno empreendedor, para que se possam conhecer as principais características da empresa e suas atividades, identificando, desta forma, as informações que realmente, são relevantes para o seu gestor.

Kassai (1997), cita que é preciso considerar algumas características básicas, que asseguram o atendimento das necessidades dos gestores de pequenas empresas, conforme o seu perfil e os problemas de gestão de pequenas e micro empresas. Como características básicas desse conjunto de informações, voltadas ao pequeno empresário, destaca:

- a) Simplicidade – as informações devem ser de entendimento intuitivo, não sendo necessário o conhecimento prévio dos Princípios e Convenções Contábeis ou do Método das Partidas Dobradas, que regem a Contabilidade;
- b) Facilidade de obtenção – as informações devem ser levantadas de forma fácil, sem necessidade de manutenção de registros históricos ou de sistemas de acumulação complexos;
- c) Relevância – apesar de a Contabilidade ser conhecida pela coincidência algébrica dos centavos, propõe, inicialmente, que o empreendedor preocupa-se apenas com as informações mais relevantes, desconsiderando os valores menores;
- d) Atualidade – a Contabilidade, de forma incorreta, é relacionada geralmente à mensuração de fatos e eventos passados, propõe modelos de informação

voltados para fatos e eventos presentes e futuros, através da utilização de modelos prospectivos e orçamentos;

- e) Possibilidade de efetuar simulações – é importante que os modelos considerem a possibilidade de efetuar simulações com relação às variáveis principais, simular queda ou crescimento das vendas, aumento ou diminuição de custos/despesas, efeitos de financiamentos e empréstimos ou outras variáveis que podem auxiliar as decisões do empreendedor; e
- f) Facilidade de manipulação das informações – a popularização da utilização de microcomputadores tornou possível desenvolver modelos em softwares do tipo planilha eletrônica.

A, a figura 2, evidencia a estrutura do modelo de fluxo de caixa prospectivo de Silvia Kassai, que é disposto de forma dedutiva dos elementos nele contidos. Na seqüência será feita a descrição de cada um dos elementos que compõem o modelo.

Figura 2 – Modelo dedutivo de fluxo de caixa prospectivo de Silvia Kassai

Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo		
FLUXO	Obs	“n” PERÍODOS
1. Dados Operacionais Relevantes		
2. ENTRADAS		
3. SAÍDAS		
4. VARIAÇÃO	(2-3)	
5. Retiradas		
6. Novos Investimentos		
7. Depreciação		
8. Custo ou Remuneração do Dinheiro		
9. SALDO ACUMULADO	(4-5-6-7-8)	
10. Empréstimos/Aplicação de Recursos		
11. SALDO FINAL	(9+/-10)	

Fonte: Kassai (1997)

O modelo de fluxo de caixa prospectivo proposto por Sílvia Kassai é estruturado de forma dedutiva, ou seja, registram-se primeiramente os valores referente às entradas no caixa, para em seguida registrar as saídas de caixa, obtendo-se então, pela subtração

desses valores o saldo do período, que posteriormente é somado ou subtraído do saldo acumulado do período anterior, resultando no saldo final.

Assim, a elaboração detalhada do fluxo de caixa, além de propiciar uma visão do desempenho financeiro da empresa, proporciona aos gestores visualização dos processos vitais à sobrevivência e competitividade da empresa.

2.1.2 Objetivo do fluxo de caixa

O Controle de fluxo de caixa confere ao administrador da empresa informações valiosas sobre os aspectos financeiros do negócio, além de possibilitar a monitoração constante das movimentações de recursos, presentes e futuros. Contudo, a eficiência e a eficácia deste instrumento de controle de gestão financeira dependem do acompanhamento constante deste instrumento pelos administradores da empresa, ou seja, negligenciar a necessidade de acompanhamento constante pode ocasionar sérios problemas à saúde financeira da empresa.

De acordo com Matarazzo (1998), “muitas empresas vão à falência por não saber administrar seu fluxo de caixa”. Assim, destacamos como principais finalidades do Fluxo de Caixa, as seguintes:

- avaliar alternativas de investimento;
- avaliar e controlar ao longo de tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários;
- avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que chegue à situação de liquidez;
- certificar que os excessos monetários de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Desta forma, o fluxo de caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Conhecer o volume de numerário disponível ou que se irá receber é tarefa das mais relevantes, pois aplicar corretamente, sem perder tempo, melhora sobremaneira as estimativas do capital de giro necessário à empresa.

Sanvicente (1997), destaca o papel primordial da previsão do fluxo de caixa, ressaltando que “o objetivo básico é saber a que nível ficará o saldo de caixa a cada subperíodo relevante”.

Diante do exposto, a finalidade do fluxo de caixa é maximizar a aplicação dos recursos próprios e de terceiros dentro da empresa, direcionando estes recursos para as atividades mais rentáveis, com vistas a produzir os melhores resultados para a empresa. Destaca-se também que além disso, evitar que a posição do saldo de caixa, tanto no presente como no futuro, chegue a uma situação de iliquidez.

2.1.3 A importância do fluxo de caixa

A importância do fluxo de caixa para a continuidade dos negócios é fundamental, uma vez que promove o nível de liquidez necessário para saldar corretamente os compromissos assumidos pela empresa. A influência de caixa pode determinar cortes de crédito, cancelamento de entregas de pedidos, além de ocasionar uma série de descontinuidade nas operações da empresa. Desta forma, Assaf Neto e Silva (1997), afirmam que o fluxo de caixa não deve ser uma preocupação exclusiva da área financeira, mas sim de todos os setores da empresa:

- a área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa de forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa;
- as decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com relação à sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento das vendas;
- políticas de cobrança mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa;
- a área de vendas, junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamento dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Em outras palavras, é recomendado que toda a decisão envolvendo vendas deve ser tomada somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa (exemplos: prazo de cobrança, despesas com publicidade e propaganda etc.);

- a área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Desta forma, a obtenção de resultados mais favoráveis para a empresa depende da adequada administração do fluxo de caixa. A melhora da capacidade de geração de caixa, aliada a seu planejamento para períodos futuros, otimiza a aplicação dos recursos próprios e de terceiros em atividades mais rentáveis. Reduzindo significativamente a necessidade de financiamento dos investimentos em giro.

Zdanowicz (1998), destaca a importância do fluxo de caixa quando diz que, “numa conjuntura econômica, como a brasileira, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de deixar seus recursos ociosos”.

Assim, visto a importância do fluxo de caixa no ambiente empresarial, ressalta-se que o estudo do fluxo de caixa permite ao gestor monitorar o deslocamento dos recursos dentro da empresa. Com base no disponível ele acompanha o caminho trilhado por unidade monetária, identificando, desta maneira, o reflexo de cada operação realizada pela empresa no saldo das disponibilidades.

2.2 FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO TÁTICO E ESTRATÉGICO NA GESTÃO

É muito comum a situação crítica de falta de liquidez de uma empresa à priorização do caixa. Empresas em dificuldades de negócios, tentando evitar falências, sair de situações financeiras não confortáveis priorizam o Fluxo de Caixa, na eminência de que o mesmo possa avaliar o resultado apresentado até o determinado momento.

Mas isso pode ser tarde demais, caso a empresa busque dar sentido a este demonstrativo apenas para avaliar e apresentar o resultado já auferido, pois a mesma pode não suportar as dificuldades mencionadas no demonstrativo e vir, de fato, falir ou entrar em falência.

No caso das micro ou pequenas empresas, este fator se torna mais complexo, haja vista a grande dificuldade em saber a sua real situação patrimonial e econômica. Com isso, é primordial que a empresa, por meio de seus gestores, tenha condições de controlar, gerencialmente, seus fatos e produzir relatórios que darão suporte para a criação do Fluxo de Caixa.

É necessário que as empresas busquem trabalhar com o fluxo de caixa como sendo uma ferramenta tática e estratégica, possibilitando melhores condições de avaliar sua situação econômica, para que a mesma possa investir, ou reinvestir, se for o caso, em novos ativos.

O importante do que pode ser visto sobre o instrumento está diretamente ligado ao seu alcance, ou seja, em algumas organizações, o fluxo de caixa é visto como um instrumento tático, a ser utilizado no dia-a-dia, já em outras, ele na verdade tem alcance maior, que poderíamos chamar de utilização estratégica.

1.2.1 Fluxo de caixa numa abordagem tática:

A abordagem tática num Fluxo de Caixa pode ser compreendido como sendo, aquela que se referencia ao instrumento de utilidade restrita e acompanhamento, ou seja, ele aparece como cumpridor de determinações mais amplas e complexas.

1.2.2 Fluxo de caixa numa abordagem estratégica:

Estratégia – é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização num todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base nas suas competências e deficiências internas.

Decisões estratégicas – são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes. Ajudam intimamente a formar as verdadeiras metas do empreendimento. Ajudam a delinear os amplos limites dentro dos quais a entidade opera.

Estratégia empresarial – segundo Kenneth R. Andrews *in* Mintzberg & Quinn (2001), estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou metas, e produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza de contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

A estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual ela é realizada.

As principais sub-atividades da formulação de estratégia como atividade lógica incluem a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da empresa. Antes de ser feita uma escolha, os pontos fortes e fracos devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis. Sua capacidade atual de lidar com riscos paralelos deve ser estimada da maneira mais objetiva possível. As alternativas estratégicas que resultam de oportunidades equivalentes e capacidades empresariais em um nível aceitável de risco é o que podemos chamar de *estratégia econômica*.

Desta forma, propõe que a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, o programa de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Assim, numa abordagem estratégica o Fluxo de Caixa afeta o nível de negócio da empresa não só a curto prazo, mas também, e principalmente, a longo prazo. Tem efeito sobre questões ligadas às decisões realmente estratégicas da empresa.

Como se percebe, os enfoques tático e estratégico podem requerer diferentes abordagens dos instrumentos e mesmo diferentes detalhamentos. Na verdade, nem toda empresa tem condições e necessidade de dispor de um fluxo de caixa a longo prazo para se sentir segura quanto aos acontecimentos futuros. O que se pretende é o questionamento e a avaliação de toda a empresa para que não se perca uma oportunidade de otimização do recurso por falta de percepção do instrumento apresentado.

2.3 FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO GERENCIAL NA EMPRESA:

De acordo com Frezatti (1997), um instrumento gerencial é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos.

Assim, alcançar as metas e os planos financeiros a curto e a longo prazo delineados pela direção das empresas requer uma gestão financeira eficiente, pois na atual conjuntura econômica, em que a concorrência de mercado é cada vez maior, não existe espaço para dúvidas com relação ao que fazer com os recursos financeiros.

O fluxo de caixa está diretamente ligado à gestão financeira dos recursos das empresas, buscando o equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos, constituindo-se, desta forma, em um instrumento gerencial fundamental ao processo de tomada de decisões financeiras.

A flexibilidade e a capacidade de moldar-se de acordo com as necessidades informacionais de cada usuário, conferem ao controle de fluxo de caixa um papel de destaque no processo de controle de gestão empresarial. Desta forma, Gomes (1997), reforça esta percepção, quando comenta que “a flexibilidade e a capacidade de adaptação, obrigatoriamente implícitas nos processos de controle, se apresentam como o marco divisório entre a má e a boa gestão”.

No entanto, uma gestão financeira eficiente pressupõe o acompanhamento constante, através de seus instrumentos de controle. Assaf Neto e Silva (1997), destacam que “em verdade, a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários”. Assim, a melhoria do desempenho financeiro culmina com a análise contínua dos resultados financeiros obtidos pela empresa.

Com isso, considerar o fluxo de caixa de uma organização como um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir da contabilidade e dos relatórios gerenciais por ela gerados. Ao contrário, com o fortalecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões, ou seja, o fluxo de caixa servirá como suporte para tomada de decisões.

Assim, o fluxo de caixa é um instrumento de controle de gestão indicado para analisar a performance financeira do período, bem como verificar as causas das defasagens ocorridas no que foi planejado, a fim de que a empresa mantenha-se alinhada com os objetivos e metas estipulados.

Desta forma, com o intuito de reforçar os aspectos relacionados ao papel do fluxo de caixa como um controle de gestão, é que se resgata na seqüência desta revisão literária a contabilidade e as informações gerenciais, e por fim o fluxo de caixa operacional dando destaque sobre o fluxo de caixa da tesouraria e o fluxo de caixa contábil.

2.3.1 Contabilidade e Informações Gerenciais:

Sabendo-se que a contabilidade fiscal pouco serve para o tomar decisões no âmbito gerencial, o surgimento da contabilidade gerencial veio resgatar a adequação das informações para o acionista e os administradores, sendo que estas informações são preponderantemente de origem e conotação financeira.

Edwards & Bell (1964), consideram que as informações contábeis, além do caráter preventivo para evitar fraudes e roubos, têm o objetivo de suportar as decisões de negócios, porquanto contribuem para o controle dos eventos atuais no processo produtivo, para a formulação de melhores decisões futuras e modificação do próprio processo decisório. Assim sendo, os mesmos autores consideram que as informações internas geradas pela Contabilidade podem ser úteis aos usuários externos, daí consideram que “(...) *não seria surpresa se os mesmos princípios contábeis pudessem ser usados tanto para os usuários internos como externos*”.

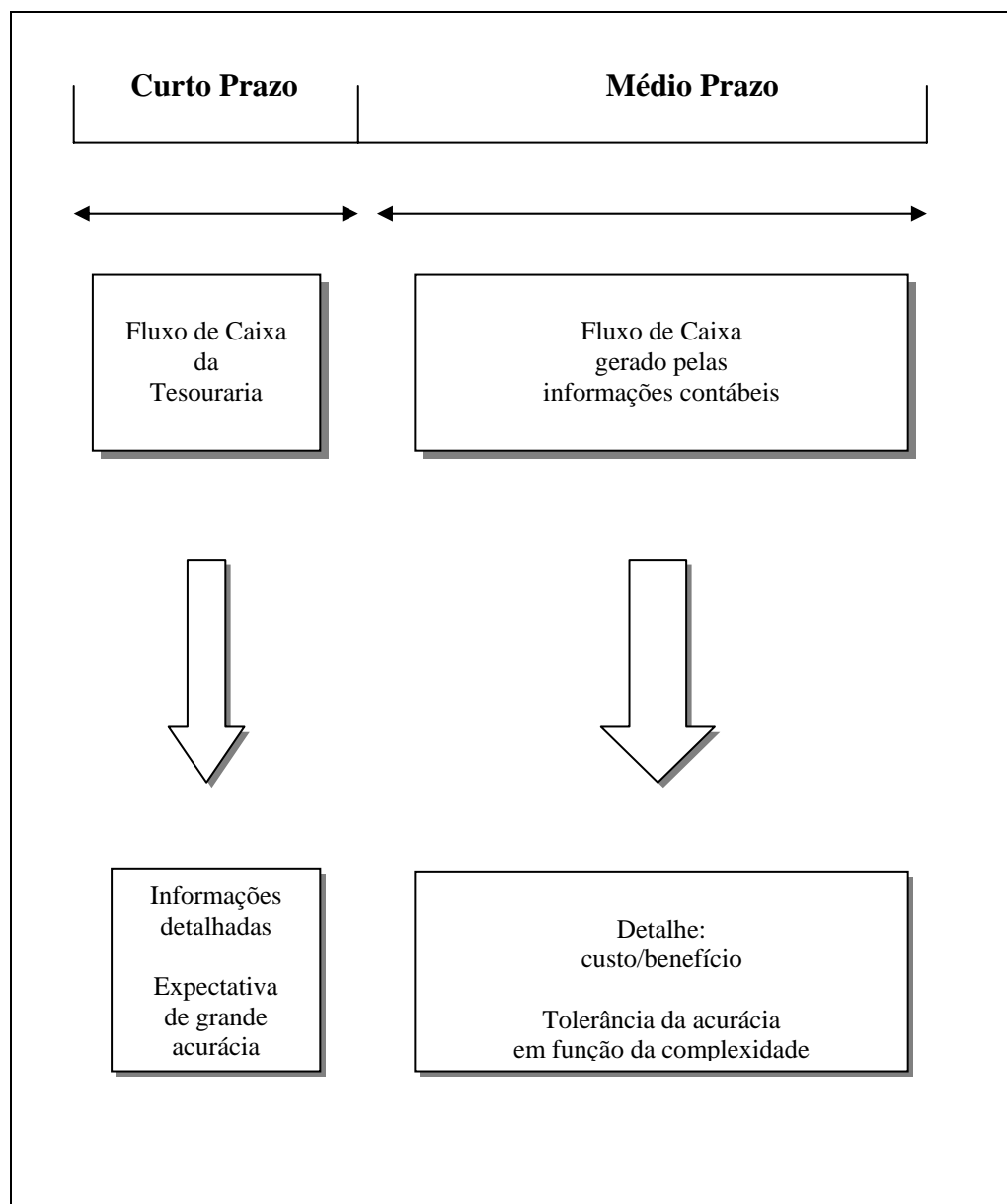
Desta forma, em termos práticos a contabilidade gerencial possibilita ao gestor uma melhor interpretação das informações produzidas pela contabilidade para a formulação e caracterização do Fluxo de Caixa, sabendo-se que é de suma importância as informações gerenciais e, não somente as fiscais, para a produção e elaboração do instrumento.

2.3.2 Fluxo de Caixa Operacional, de Bens de Capital, do Acionista e Financeiro:

O Fluxo de Caixa de uma empresa deve conter detalhamento que permita a adequada análise das informações contidas. Um fluxo de caixa, não adequadamente estruturado, leva a empresa a não entender, não analisar e não decidir adequadamente sobre sua liquidez. Com isso, é importante distinguir os seguintes aspectos:

- a. **Fluxo de Caixa da Tesouraria** – é elaborado pelo tesoureiro da empresa, disponível em termos de informações previstas e realizadas com base em entradas de cobrança ou vendas a vista e em compromissos a cumprir. Tem um nível de precisão diário, sua projeção tem por objetivo dispor dos valores de entradas e saídas que possam ser acompanhadas diariamente quando obtido o realizado.

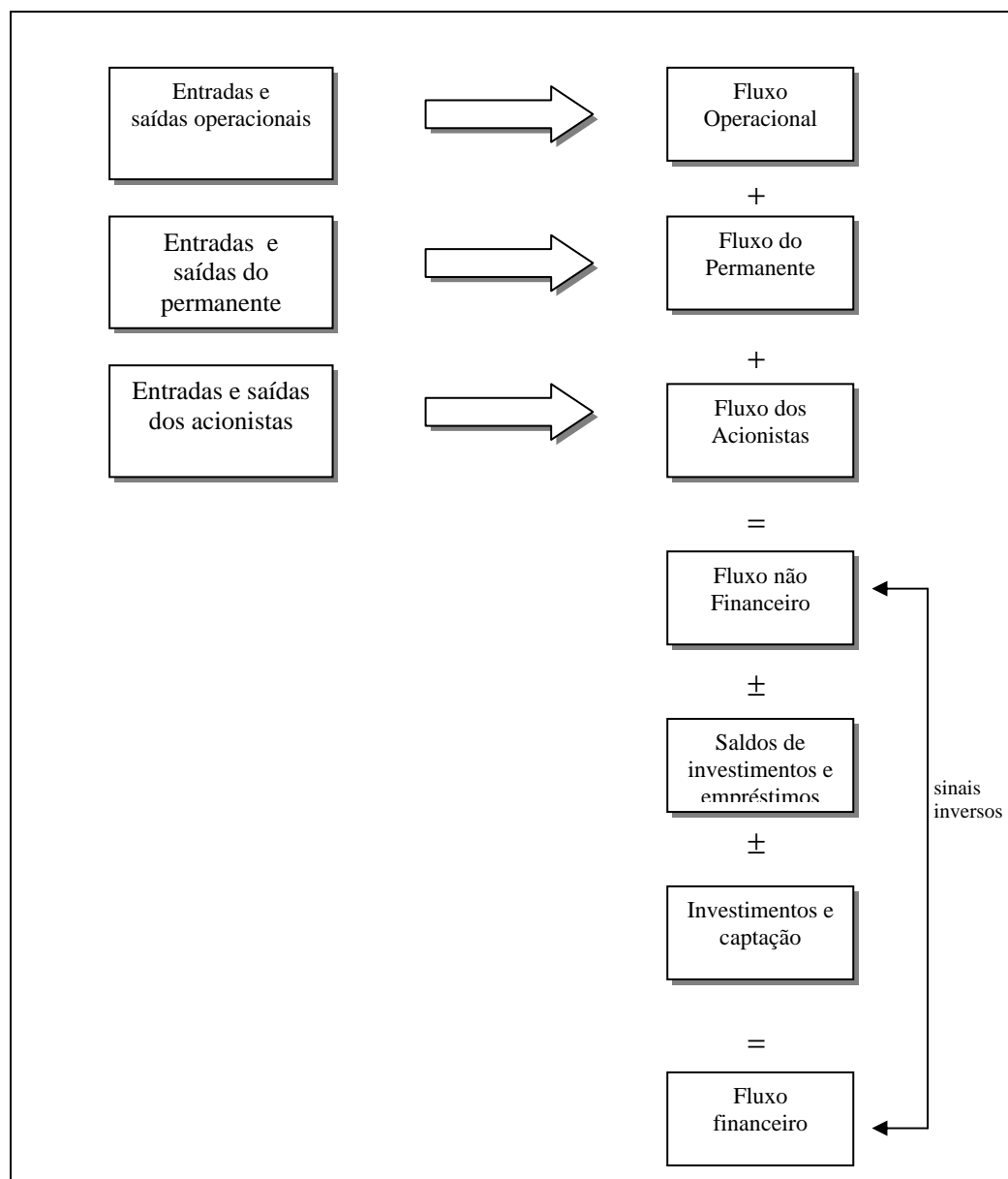
Figura 3: Fluxo de caixa de uma organização



Fonte: Frezatti (1997)

- b. **Fluxo de Caixa Contábil** – é elaborado por meio das demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados). Seu nível de precisão está ligado ao horizonte de repetitividade da avaliação dos resultados: mensal, semestral, anual etc., sua preocupação reside na sobra ou valor líquido entre entradas e saídas de recursos.

Figura 4: Fluxo de caixa diário: os diversos componentes



Fonte: Frezatti (1997)

Desta maneira, o quadro fluxo de caixa diário ilustra a estruturação do fluxo de caixa em:

1. Operacional: neste modelo deve conter como entradas as cobranças de vendas dos produtos/serviços gerados e comercializados e as saídas, por sua vez, devem conter os elementos que estão ligados à geração, administração e comercialização de produtos como: salários, pagamentos a fornecedores, gastos com serviços diversos etc.

2. Permanente: são fluxos ligados aos investimentos no permanente da empresa.
3. Acionistas: indicam os fluxos que de alguma forma afetam o acionista e que são derivados de decisões de capitalização, bem como distribuição de lucros ou redução de capital.
4. Financeiro: neste caso, equaliza o somatório dos demais fluxos, sendo que no caso de sobra de recursos, existe saída para a aplicação, e no caso de falta de recursos no caixa, existem resgates de investimentos realizados pela empresa.

2.4 O FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO E BASE DE APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO:

Em épocas de crise, o gestor precisa de informações contábeis precisas e oportunas para apoiar o seu processo decisório. Com isso, a crescente complexidade do processo administrativo leva os gestores a buscar alternativas para superar os desafios encontrados no seu dia-a-dia. A escassez dos recursos financeiros e o elevado custo para a sua captação, juntamente com a falta de planejamento e controle, têm contribuído para que muitas empresas encerrem suas atividades.

Assim, o fluxo de caixa pode ser avaliado em duas partes. A primeira, mostra o fluxo de caixa como peça fundamental do planejamento e controle financeiro, apresentando-se como instrumento imprescindível na gestão empresarial. A Segunda parte, evidencia o valor informativo do fluxo de caixa em forma de demonstração contábil, visando atender às necessidades dos usuários externos.

2.4.1 Planejamento e controle Financeiro:

Planejar é uma das tarefas mais importantes do gestor, pois é por meio do planejamento que se realiza uma gestão eficaz. O planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas, principalmente, nas atividades da área financeira.

ROSS *et al.* (1995), afirmam:

“ O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário porque faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a

organização e gerar marcos de referência para avaliação de desempenho. As decisões de investimento e financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação. Num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas”.

Neste contexto, planejamento financeiro é o processo formal que conduz a administração da empresa a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas já estabelecidas.

GITMAN(1987), afirma:

“Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos”.

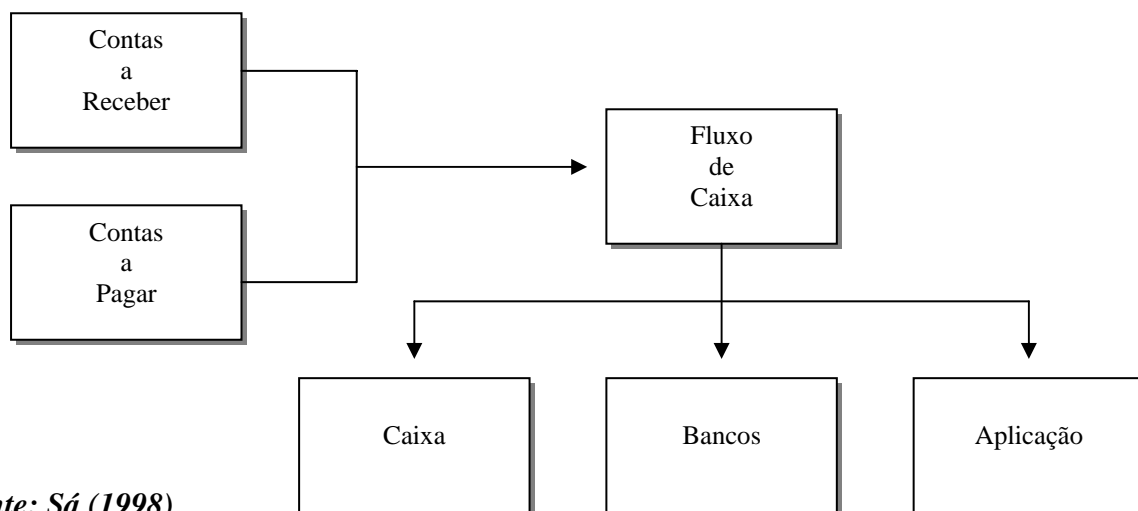
Nota-se que o planejamento e o controle orçamentário, quando realizados juntamente com o controle financeiro, possibilitam mudanças táticas e rápidas para tratar de eventos estranhos ao processo administrativo, os quais colocam em risco o alcance das metas estabelecidas.

O fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas (recebimentos) e as saídas (pagamentos) de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinados, tanto a curto como a longo prazo.

2.4.2 Gerenciamento do fluxo de caixa:

O fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos do Disponível da empresa. É o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas, tem-se o fluxo de caixa realizado e, quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado, (Sá, 1998:03).

Figura 5: Fluxo de caixa (integração das contas a receber com o contas a pagar)



Fonte: Sá (1998)

O fluxo de caixa é um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa. É imediato e pode ser atualizado diariamente, proporcionando ao gestor uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa.

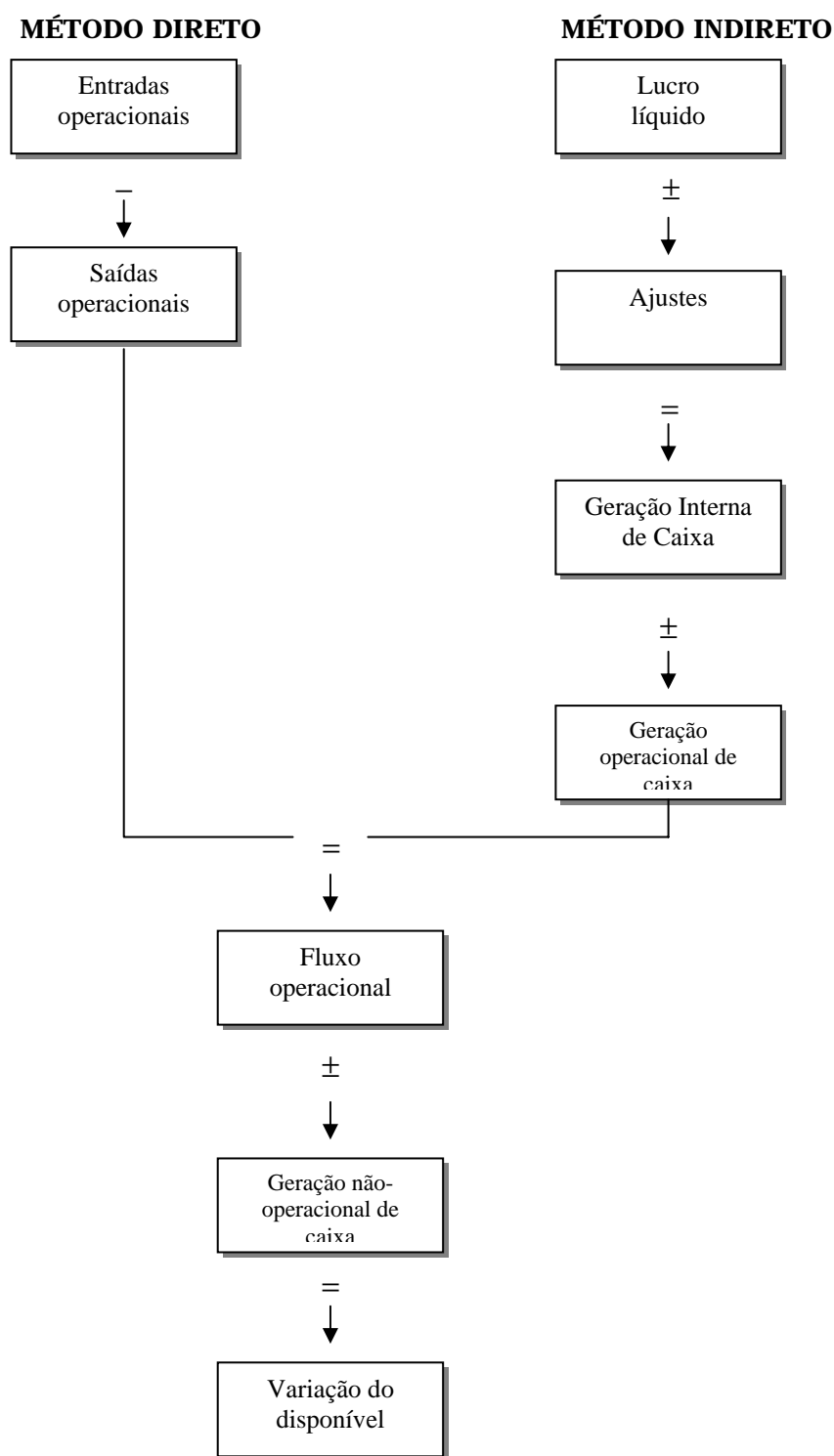
Todavia, pode-se afirmar que o fluxo de caixa é um instrumento de controle e análise financeira que, juntamente com as demais demonstrações contábeis, torna-se efetivamente um instrumento de apoio à tomada de decisões de caráter financeiro.

2.4.3 Fluxo de caixa realizado e projetado:

- a) *Fluxo de caixa realizado* – a finalidade do fluxo de caixa realizado é mostrar como se comportaram as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa em determinado período.

O fluxo de caixa realizado pode ser apresentado por meio de duas formas: pelo método direto e pelo método indireto.

Figura 6: Método Direto e Método Indireto



Fonte: Sá (1998)

- b) Fluxo de caixa projetado – o objetivo principal do fluxo de caixa projetado é informar como se comportará o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, podendo ser projetado a curto ou a longo prazo. A curto prazo, busca-se identificar os excessos de caixa ou a escassez de recursos dentro do período projetado, para que, por meio dessas

informações, se possa traçar uma adequada política financeira. A longo prazo, o fluxo de caixa projetado, além de identificar os possíveis excessos ou escassez de recursos, visa também obter outras informações importantes, como:

- verificar a capacidade da empresa de gerar os recursos necessários para custear suas operações;
- determinar o capital em giro no período;
- determinar o índice de eficiência financeira da empresa;
- determinar o grau de dependência de capitais de terceiros da empresa; etc.

Normalmente, quando se projeta a curto prazo, as principais operações que vão provocar entradas e saídas de dinheiro já foram realizadas e a empresa trabalha com relativo grau de certeza dos recebimentos e/ou pagamentos dentro do período.

2.5 GESTÃO EMPRESARIAL

2.5.1 Introdução

Neste ambiente competitivo e inovador de hoje, a empresa necessita de um processo de gestão bem inovador, com vistas a atingir seus objetivos e o cumprimento de sua missão.

Gestão, conforme o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (1986:849), deriva do latim *gestione*, que quer dizer ato de gerir; gerência, administração.

Desta forma, infere-se que a gestão das empresas consiste de um processo que envolve todas as funções administrativas, seja na gestão operacional, financeira ou econômica.

Conforme Beuren (1998), pelo sistema de gestão, a empresa busca cumprir sua missão e assegurar sua continuidade.

Portanto, o sistema de gestão das empresas, que é responsável pela sua sustentabilidade, orienta o processo de gestão operacional, que de acordo com valores e princípios dos gestores visam cumprir os objetivos, através das etapas do planejamento, execução e controle.

Nas micro e pequenas empresas, o processo de gestão conforme Resnik (1990), afirma que a administração de uma pequena empresa é a arte do essencial, ou seja, é tirar o máximo no mínimo. Ressalta ainda que, uma pequena empresa deve se preocupar especialmente, com a eficiência interna, para que seus recursos sejam limitados.

Sabe-se que na administração das pequenas empresas o poder de decisão normalmente é centralizado no gestor (proprietário), que assume total responsabilidade pelo seu sucesso ou fracasso.

Mediante o exposto, sabe-se que para uma boa administração dos recursos é preciso que tenha um equilíbrio econômico e financeiro, com vistas a fortalecer o processo de gestão. Nesta proposta, o fluxo de caixa possibilita ao pequeno empresário condições para melhor administrar os recursos apresentados por ela.

2.5.2 CONTROLE DE GESTÃO

Antes que saiba quais os tipos de controle de gestão que podem ser utilizados pela micro e pequena empresa, é importante definir controle. Chavienato (1999), define controle como sendo: “a função administrativa relacionada com a monitoração das atividades a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos e permitir as correções necessárias para atenuar os desvios”.

Assim, entende-se que o controle é um processo sistemático que vai contemplar o ciclo gerencial, comparando o planejamento inicial com os resultados obtidos. A função controle representa uma etapa do processo de gestão indispensável às organizações, para que possam atingir um bom desempenho frente às mudanças e crescente complexidades das organizações.

Desta forma, Gomes e Salas (1999), mencionam que o tema controle de gestão tem sido objeto de vários estudos a partir da década de 50, fato que ocasionou uma considerável expansão conceitual, surgindo assim, principalmente durante a década de 70, novos enfoques os quais agregam novos conceitos advindos de outras áreas, como economia, psicologia, sociologia, antropologia e outras.

O desenvolvimento dos instrumentos de controle de gestão tem, por finalidade, minimizar os efeitos relacionados com a maior complexidade e dinamismo do ambiente empresarial contemporâneo e, desta forma, possibilitam que as organizações alcancem seus objetivos e metas.

Boisvert *apud* Rodrigues (2001), considera que “o controle de gestão visa à eficiência e à eficácia da empresa; constitui um sistema com características próprias, com ferramentas seguras e necessárias, que poderá ser de diferentes formas, segundo a concepção que prevalece dentro da empresa”.

Os aspectos relacionados à flexibilidade e adaptabilidade são obrigatórios no processo de controle de gestão empresarial, uma vez que a constituição de um

instrumento efetivo de gerenciamento, que revele a realidade da empresa, pressupõe a observância desses aspectos. Assim, pode-se configurar o sistema de controle de gestão às necessidades específicas de cada empresa, promovendo, desta forma o aperfeiçoamento dos controles de gestão empresarial.

2.5.2.1 Alguns tipos de controle de gestão

No desenvolvimento de um sistema de controle de gestão para micro e pequena empresa, é preciso considerar quais os processos vitais à sua manutenção. Processos esses que garantam uma sustentabilidade financeira, econômica, patrimonial e social.

Segundo Franco (1991), a gestão da empresa comercial decorre da natureza de sua atividade, que se caracteriza pela compra e venda de mercadorias, com o objetivo de lucro.

Para Hoji (2001), compra e venda são relacionadas às atividades operacionais, existem em função do negócio da empresa e são executadas com finalidade de proporcionar um retorno adequado para os investimentos feitos pelo proprietário.

Desta forma, compras e vendas são processos vitais, que necessitam de uma boa administração, pois influenciam diretamente na necessidade de capital de giro para que a empresa possa obter os retornos desejados.

2.5.2.1.1 Controle do capital de giro

Aos recursos destinados à manutenção das atividades operacionais, denomina-se capital de giro. A boa administração do capital de giro resulta em uma melhor liquidez e retorno do capital investido na empresa.

Assaf Neto e Silva (1997), explicam que o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas atividades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas até o recebimento pela venda do produto acabado. Mencionam também, que a administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos ativos e passivos correntes, e às inter-relações existentes entre eles.

As contas do ativo estão representadas no balanço patrimonial das organizações como os recursos aplicados em bens e direitos e as contas do passivo representam as fontes de recursos fornecidos por terceiros e acionistas.

Com relação às contas do ativo circulante, Iudícibus e Marion (1999), citam que o dinheiro (caixa ou bancos), que é o item mais líquido, é agrupado com outros itens que serão transformados em dinheiro, consumidos ou vendidos a curto prazo, isto é, dentro de um ano.

Importante destacar que toda a administração do ativo é essencial. No entanto, as contas do ativo circulante compõe o ciclo operacional da empresa, pois com um alto giro de valores a receber e estoques, maior a liquidez e, conseqüentemente menor o risco de não pagar suas obrigações e maior o capital de giro para investir em outros ativos, que bem administrados, conseqüentemente trarão rentabilidade.

A administração do capital de giro implica em administrar cada um dos itens do ativo e do passivo. De acordo com Franco (1991), as empresas comerciais aplicam menores recursos em ativos permanentes, concentrando suas aplicações em valores circulantes, como a formação de estoques e a constituição de créditos provenientes das vendas a prazo.

Portanto, na administração do capital de giro das empresas é fundamental um bom controle de contas a receber, contas a pagar e estoques, pois estes exercem grande influência na sua liquidez e rentabilidade final.

2.5.2.1.2 Indicadores de rotação

Para a administração do capital de giro e otimização dos recursos investidos, o gestor tem à sua disposição vários indicadores que podem ser úteis nas tomadas de decisão. No entanto, os que normalmente predominam na análise do desempenho das empresas são os de caráter econômico-financeiro.

Zdanowicz (2000), menciona que os índices econômico-financeiros podem ser subdivididos em indicadores não operacionais, operacionais e globais.

Na administração das pequenas empresas comerciais, a utilização dos indicadores globais é de grande valia ao administrador. Conforme Zdanowicz (2000), estão vinculados ao ciclo operacional da empresa e permitem medir a eficiência da utilização de recursos financeiros no ativo circulante em termos de liquidez e capital de giro.

2.5.2.1.3 – Contas a receber

As contas ou duplicatas a receber representam as vendas a prazo, concedidas pelas empresas, para conservar ou atrair novos clientes. Neste sentido Zdanowicz (2000), cita que:

“Cabe ao administrador financeiro a responsabilidade de analisar os valores a receber para que não haja concentração ao carência de recursos financeiros investidos neste item, pois podem por em risco a liquidez e o dimensionamento do capital de giro da empresa.”

Gitman (1997), faz uma relação entre estoques e duplicatas a receber quando cita: “a decisão de conceder crédito a um cliente poderá resultar num maior nível de vendas, que só podem ser garantidas com níveis mais elevados de estoques e de duplicatas a receber”. Desta forma, acrescenta que as condições de crédito concedidas também afetarão os investimentos em estoque e em duplicatas a receber, uma vez que maiores períodos de crédito possibilitarão a transferência de itens do estoque para duplicatas a receber. Explica que, geralmente é vantajoso para a empresa, pois o custo em manter um item em estoque é maior do que o custo em manter uma duplicata a receber.

Segundo Hoji (2001), “a análise de crédito não se resume a uma análise inicial. A situação do cliente, mesmo daqueles antigos e tradicionais, deve ser constantemente monitorada e atualizada, quanto aos aspectos de pontualidade, capacidade de pagamento e situação financeira”.

Neste sentido, Zdanowicz (2000), reforça que, “se é cliente antigo, deve se procurar averiguar periodicamente, qual a sua situação econômico-financeira atual”.

A política de concessão de crédito é um processo dinâmico, que deve ser renovado constantemente, seja de um cliente antigo, através da atualização de seus dados cadastrais econômicos e financeiros, seja de um cliente novo através de uma avaliação criteriosa de sua situação.

Assim, a análise de crédito, conforme Hoji (2001), pode ser feita com base na técnica conhecida como 5Cs:

1. Caráter, está relacionado às características de personalidade do cliente, como honestidade, integridade. Diz respeito à disposição para saldar compromissos financeiros.
2. Capacidade, diz respeito ao potencial do cliente para saldar seus compromissos, através da análise das demonstrações financeiras.
3. Capital, refere-se a análise do patrimônio líquido, endividamento, tipo e natureza do ativo.
4. Colateral, uma palavra inglesa que significa garantia, pode ser dado por meio de hipoteca, fiança pessoal prestada pelo cliente.
5. Condições, envolvem as variáveis externas que podem afetar a capacidade de pagamento do cliente, ou seja, o cenário econômico em que a empresa está inserida.

Entretanto, a análise de crédito é um item que merece atenção especial dos gestores para evitar políticas mais rigorosas e de maiores custos de cobrança, no caso das inadimplências geradas pela falta ou displicência na análise para concessão de créditos.

2.6 LIQUIDEZ: UM PONTO RELEVANTE NAS DECISÕES FINANCEIRAS

2.6.1 Introdução

Os conceitos de liquidez destacam-se na administração financeira como sendo um dos pontos analisados para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe o corpo administrativo. Diz respeito à facilidade e rapidez com a qual os ativos podem ser convertidos em dinheiro, admitindo que os ativos circulantes são os mais líquidos, em relação aos fixos (ou permanentes).

Neste contexto, com liquidez a empresa terá recursos para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e obter descontos nas transações, ter credibilidade e aproveitar as oportunidades do mercado.

Para melhor compreender a função da liquidez, é necessário o conhecimento do conceito de fluxo de caixa como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e de desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa. Assim, este capítulo visa demonstrar metodologias utilizadas para análise da liquidez nas micro e pequenas empresas, buscando inseri-las no contexto da gestão empresarial, referenciando a questão do equilíbrio financeiro.

2.6.2 Conceito de Liquidez

O êxito ou fracasso de uma empresa, seja ela de grande ou pequeno porte, pode ser mensurado a partir de sua liquidez, ou seja, a capacidade que esta empresa tem de saldar seus compromissos à medida em que forem vencendo. A capacidade depende da disponibilidade imediata do dinheiro ou dos elementos que diretamente o representam.

Conforme Sá (1998), a capacidade de pagar é evidenciada pela competência do patrimônio em gerar recursos para saldar todas as necessidades de pagamento denominado liquidez.

Com isso, liquidez é uma função, portanto uma capacidade, que os mecanismos patrimoniais exercem para suprir as necessidades de pagamentos. A habilidade da empresa de converter ativos em caixa, sem grandes perdas.

2.6.2.1 Funções da Liquidez

Entende-se que todos os meios patrimoniais atendem a todas as funções que o patrimônio deles requer, mas em tempos, espaços, qualidades, quantidades, causas e efeitos diferentes.

De acordo com Sá (1998), existe um sistema de funções patrimoniais específicas que têm por finalidade a manutenção da liquidez, como necessária e básica capacidade de pagar. Tal sistema se compõe de meios de pagamentos e necessidades de pagamentos.

Neste contexto, as mercadorias, por exemplo, são meios úteis para o lucro, como o são para o pagamento, como o são para o equilíbrio etc., mas, mesmo tudo ocorrendo simultaneamente, é preciso que se considerem os sistemas isoladamente, para melhor disciplinar o raciocínio no entendimento dos fenômenos patrimoniais.

Em geral os meios de pagamentos são o dinheiro, as mercadorias ou produtos, as contas a receber, os créditos perante terceiros e, para se obter a eficácia da liquidez é preciso que se tenha liquidez dos meios referidos.

A liquidez é eficaz quando os meios de pagamento suprem tempestivamente as necessidades de pagamentos, ou seja, quando tais meios se convertem rapidamente em dinheiro a tempo de cobrir as obrigações que a empresa possui. Em resumo, a liquidez envolve a contínua conversão de ativos ao longo do tempo, a fim de satisfazer as obrigações nos respectivos prazos.

2.6.2.2 Temporariedade da Liquidez

Entende-se por temporariedade da liquidez o prazo que um meio patrimonial leva para cumprir sua função, ou seja, é o tempo que um meio de pagamento se torna apto para suprir uma necessidade de pagamento.

A temporariedade da liquidez depende da conjunção das velocidades entre meios de pagamentos e necessidades de pagamentos para que ocorra o equilíbrio da liquidez.

Gitman (1997), afirma que a credibilidade de um índice de liquidez depende muito da previsibilidade dos fluxos de caixa da empresa, quanto mais previsíveis forem os fluxos de caixa, menor será o índice de liquidez exigido.

2.6.2.3 Liquidez Nominal e Efetiva

Conforme a situação da empresa, as demonstrações contábeis podem apresentar uma situação de liquidez não real. Assim, o valor das mercadorias pode ser tomado como meio de pagamento, mas pode haver nas mercadorias uma parte que não é comercializada, porque representa um estoque mínimo e, que se computado para liquidez, apresenta uma situação falsa.

Da mesma forma, os estoques também podem constar mercadorias obsoletas, defeituosas, de utilidade parcial etc., e que não foram isoladas em contas específicas nas empresas; tais mercadorias são falsos meios de pagamentos porque possuem dificuldades de realização.

O mesmo acontece com valores a receber de terceiros podendo, na realidade, já existirem, contidos nesse valor os títulos vencidos e não pagos pelos clientes há muito tempo.

Quanto às necessidades de pagamentos, o caso de obrigações a pagar que não se acham registradas, que não se encontram atualizadas monetariamente, que omitem ônus sobre as mesmas, dá lugar a elementos ocultos que mascaram a situação de liquidez.

Para efeitos gerenciais, o que se considera é a realidade, ou seja, o que efetivamente serve de meio de pagamento e o que realmente representa necessidade de pagamento.

Os índices de liquidez encontrados pela metodologia proposta por França (1998), são submetidos à ponderação pelo índice de posicionamento de atividade, considerando-se a exclusão do estoque mínimo de segurança.

Os índices de liquidez encontrados por essa nova metodologia são denominados Índice de Liquidez Corrente Efetiva e Índice de Liquidez Geral Efetiva. Estes índices distinguem-se dos calculados pela metodologia tradicional, essencialmente, por incorporarem em suas fórmulas de cálculo a exclusão do estoque mínimo de segurança e dos créditos dos recebimentos incertos excedentes das provisões constituídas.

Da mesma forma que os indicadores de liquidez, Índice de Posicionamento de Atividade encontrado por essa nova metodologia é denominado Índice de Posicionamento de Atividade Efetivo, por ter sido determinado e utilizando o prazo médio de recebimento de vendas a prazo (ajustado pelo valor dos créditos de recebimento incerto) e o prazo médio de renovação de estoques (ajustado pelo valor do estoque mínimo de segurança).

A metodologia do índice de Liquidez Efetiva é uma contribuição significativa e essencialmente qualitativa para o restabelecimento da credibilidade dos indicadores de

Liquidez Corrente, Liquidez Geral e do Índice de Posicionamento de Atividade como instrumentos auxiliares da tomada de decisão. São de fundamental importância para o sucesso e credibilidade dos índices de liquidez, a obtenção de dados confiáveis e o processamento adequado dos cálculos dos indicadores.

2.6.2.4 Liquidez Estática e Dinâmica

A liquidez estática é baseada nos balanços, evidenciando os meios de pagamentos e as necessidades de pagamentos.

Como os balanços só apresentam os saldos dos elementos patrimoniais em determinada data, deixam de informar a dinâmica desses mesmos saldos.

Mesmo o balanço sendo estático, pode apresentar boa capacidade de liquidez, podendo estar em sérias dificuldades financeiras, pois suas necessidades de pagamentos podem ser exigidas em 30 dias e seus meios de pagamentos só se transformarem em dinheiro em 60 dias. Nesse caso, a empresa estará em crise de capacidade de liquidez.

Para se ter uma noção concreta da capacidade de pagamento, é preciso que analisem os componentes do sistema da liquidez, considerando seu tempo, isto é, o prazo em que as necessidades se tornam exigíveis e a época em que os meios de pagamentos se tornam disponíveis.

2.7 EQUILÍBRIO FINANCEIRO DAS EMPRESAS

Conforme Zdanowicz (1998), as empresas equilibradas financeiramente apresentam as seguintes características:

- a) Há permanente equilíbrio entre os ingressos desembolsos de caixa;
- b) Tende a aumentar a participação de capital próprio em relação ao capital de terceiros;
- c) É satisfatória a rentabilidade do capital empregado;
- d) Nota-se uma menor necessidade de capital de giro;
- e) Há uma tendência para aumentar o índice de rotação de estoques;
- f) Verifica-se que os prazos médios de recebimento e de pagamento tendem a estabilizar-se;
- g) Não há imobilizações excessivas de capital, nem nelas são insuficientes para o volume necessário de produção e de comercialização;
- h) Não há falta de produtos acabados ou mercadorias para o atendimento das vendas;

Com isso, para melhor compreensão dos itens causadores da falta de recursos na empresa e equilíbrio financeiro, apresentamos abaixo um diagrama com os sintomas, causas e conseqüências do desequilíbrio financeiro para aliviar, eliminar e evitar, tais desequilíbrios chegando ao equilíbrio que toda a empresa deseja.

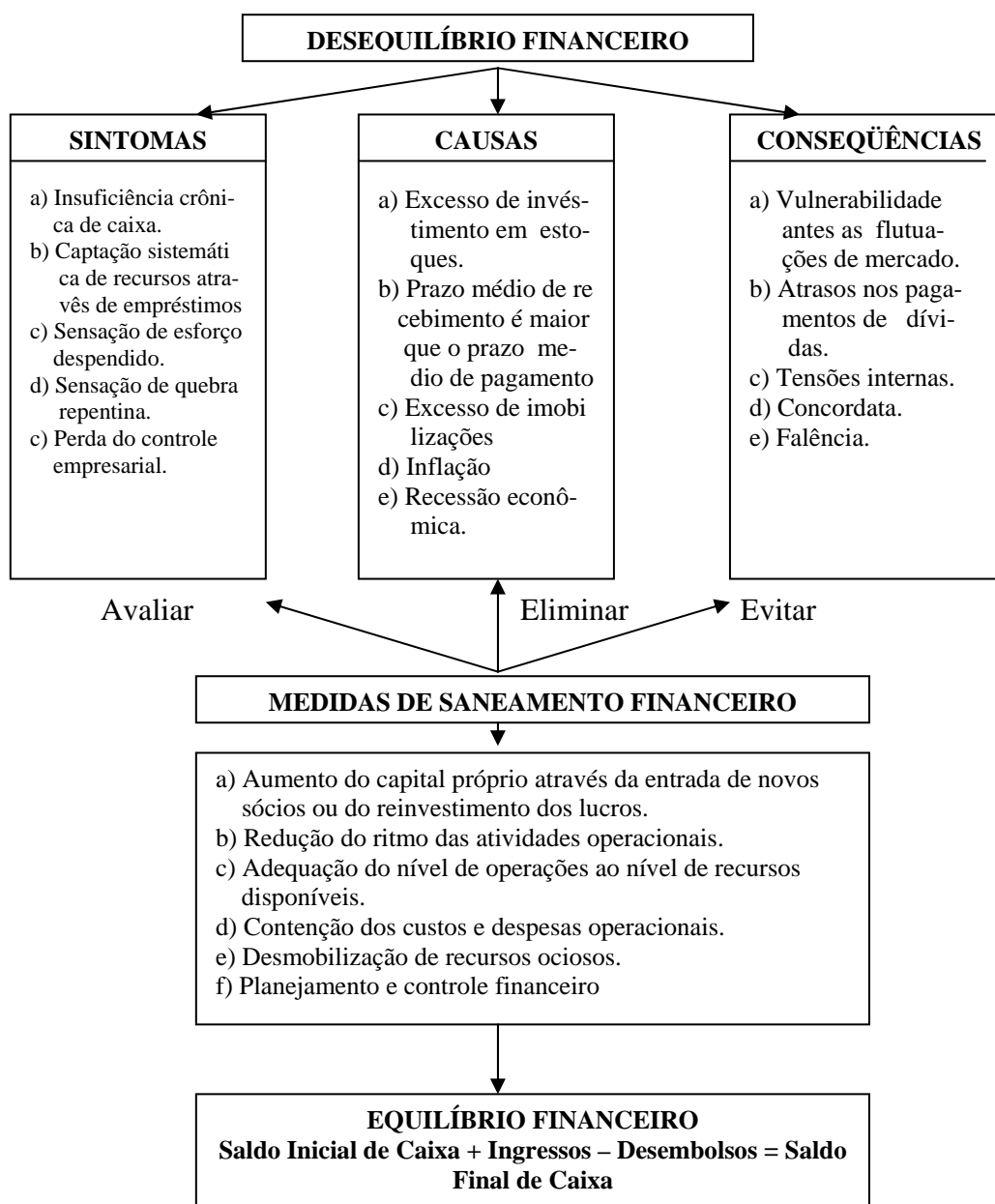


Figura 07: Desequilíbrio Financeiro

Fonte: Zdnowicz (1998)

2.7.1 Alterações nos fatores internos e fatores externos da empresa que causam repercussão na liquidez

As diversas decisões tomadas na maioria dos setores da empresa provocam um impacto sobre o fluxo de caixa e, conseqüentemente na liquidez. É importante que o administrador financeiro seja capaz de reconhecer as conseqüências financeiras das alterações nas políticas de produção, de vendas, distribuição, compras, pessoal, etc., (Zdanowicz, 1998)

a) *Fatores Internos*

A administração financeira reporta-se a todas as áreas da empresa, uma vez que a maior parte das decisões apresentam conseqüências financeiras.

É preciso um controle eficiente e uma participação constante nas decisões com repercussão financeira, podendo ser destacadas as seguintes:

- *Alteração na política de vendas:* é preciso que o departamento de vendas não tente tomar decisões isoladas, sem a devida consideração da área financeira.
- *Decisões na área de produção:* o diretor de produção não pode decidir isoladamente sobre a aquisição de equipamentos ou até mesmo da expansão da fábrica, sem uma análise com a participação da área financeira.
- *Prática de compras:* os prazos concedidos pelos fornecedores devem ser avaliados e analisados com os prazos de recebimento de clientes.
- *Política do quadro de pessoal:* as admissões, demissões, política salarial e de treinamento etc., são medidas de repercussão direta na área financeira. Com isso, as decisões devem ser tomadas com as considerações da área financeira, por causa dos aumentos que representaram ao fluxo de caixa da empresa.
- *Financiamento e empréstimos a curto prazo:* devem ter cuidado quanto a contratação do mesmo, procurando não aplicá-lo no Ativo Fixo, pois a empresa não poderá gerar recursos suficientes para amortizá-lo, tornando-o oneroso para a empresa.
- *Política de dividendos:* os dividendos devem ser distribuídos conforme a capacidade de geração de caixa, pois primeiro a empresa deverá pagar suas obrigações depois seus sócios, sem desmotivá-los. Assim, o administrador financeiro está constantemente envolvido com as diversas áreas da empresa, devendo participar e discutir sobre todas as medidas, cujo efeito se estende às áreas de decisões financeiras.

b) ***Fatores Externos***

Vários são os fatores externos que influenciam a área financeira da empresa e por sua vez o Fluxo de Caixa. Estão relacionados abaixo ao fatores mais importantes e que devem ser considerados pelo administrador financeiro no planejamento e no controle do Fluxo de Caixa e da Liquidez:

1. **Redução estacional ou cíclica da atividade econômica:** esta redução pode determinar uma queda nas vendas cuja repercussão é direta na receita operacional da empresa, e exigem medidas imediatas de precaução para preservar sua liquidez.
2. **Expectativa de desaquecimento de demanda, de recessão da economia:** exigem do administrador financeiro cuidados quanto à:
 - Política de crédito, talvez não seja aconselhável expandir o crédito, pois em período de redução da atividade econômica a perda dos valores a receber (duplicatas) tende a aumentar.
 - Cobrança de títulos, é preciso reduzir o prazo médio de recebimento para um maior giro dos recursos em itens maior de rentabilidade.
 - Nível de produção, deverá haver uma reprogramação de produção, da compra de matérias-primas, de maiores custos com a mão-de-obra direta e das despesas indiretas de fabricação, para que os recursos sejam liberados para aplicações mais seguras.
3. **Em fase de expansão:** a pressão é exercida sobre a capacidade produtiva da empresa, com a exigência de maior volume de estoques, de acréscimo das compras de matérias-primas, de maiores custos operacionais, de aumento das vendas, etc.
4. **Atraso dos clientes:** este talvez seja o item que exija mais cuidado, pois os desembolsos de caixa são cobertos pelos valores em disponibilidade e pela cobrança de duplicatas a receber, uma vez que os estoques alimentam a produção e as vendas, porém não pagam as dívidas da empresa.
5. **Atraso na entrega do produto:** seja por más condições de trabalho, seja por dificuldades de escoamento. O administrador financeiro não pode ficar alheio a este fato, devendo analisar a expedição e solucionar os entraves o mais rapidamente possível para que o fluxo de recursos seja restabelecido.

2.8 MODELO E APLICAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O fluxo de caixa, também denominado de “*Cash Flow*”, é o instrumento mais importante para o gestor, pois através dele, ele planeja as necessidades e excedentes de recursos financeiros a serem utilizados pela empresa.

A projeção de fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e/ou comercialização, se é contínuo ou não, etc. Outro fator a ser considerado, são as fontes de caixa que podem ser internas ou externas. Os ingressos decorrentes de fontes de caixa podem ser originados por vendas a vista, cobrança das vendas a prazo, vendas de itens do Ativo Permanente, enquanto as fontes externas são identificadas como provenientes de fornecedores, instituições financeiras, governo.

Acrescentamos, ainda, que os ingressos de caixa ocorrem a intervalos regulares, embora algumas empresas possam receber maior parte dos recursos provenientes de sua atividade econômica, no início de cada mês ou em determinado período do ano. Independentemente do modo e do período de recebimento, a expectativa da empresa é de uma parcela do retorno ao caixa, proveniente das vendas, que represente liquidez.

No caso de desembolsos regulares de caixa, são considerados aqueles que ocorrem por pagamentos de salários, fornecedores, despesas administrativas e de vendas. Os desembolsos periódicos de caixa correspondem aos pagamentos de juros a terceiros por operações financeiras, dividendos aos acionistas, retiradas feitas pelos proprietários, despesas tributárias entre outros.

No caso de desembolsos irregulares poderão ser por aquisição de itens do Ativo Imobilizado e outras despesas não esperadas pela empresa.

2.8.1 MODELO DE APURAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL

Um modelo usualmente adotado como padrão de apuração do Fluxo de Caixa Operacional encontra-se representado no Quadro 01 de origens e aplicações de recursos.

Quadro 01: Origens e Aplicações de Recursos

ORIGENS DE RECURSOS (Operações que elevam o Fluxo de Caixa)
Lucro (Prejuízo) do período (+/-) Despesas/Receitas que não envolvem recursos (=) Fluxo de Caixa proveniente das operações (+) Aumento no Passivo e PL (+) Redução no Ativo a) Total dos aumentos (origens) de caixa:
APLICAÇÕES DE RECURSOS (Operações que diminuem o Fluxo de Caixa)
Aumento no Ativo (+) Reduções no passivo e patrimônio líquido b) Total das reduções (aplicações) de caixa: c) Variações líquidas nas disponibilidades (a – b)

Fonte: Assaf Neto, 1995

De maneira mais simples, a elaboração do Fluxo de Caixa processa-se pela comparação de demonstrativos contábeis de início e de fim de período. Um nível maior de detalhamento e qualidade de relatório de Fluxo de Caixa ocorre pelo acesso a informações adicionais àquelas produzidas pelos demonstrativos convencionais, reservando-se os vários movimentos do caixa.

O Fluxo de Caixa Operacional representa basicamente os resultados financeiros (no sentido restrito de caixa), produzidos pelos ativos identificados diretamente na atividade da empresa.

Assim, percebemos que este modelo de aplicação de Fluxo de Caixa, pode ser elaborado pelas micro e pequenas empresas sem maiores dificuldades, oferecendo à elas uma melhor visão das aplicações dos investimentos no seu ativo.

2.8.1.1 Método de Fluxo de Caixa Operacional

As empresas podem escolher em apresentar o Fluxo de Caixa pelo Método Indireto ou Direto.

- a) Método Indireto é aquele no qual os recursos provenientes das atividades operacionais são demonstrados com base no Lucro Líquido, ajustado pelos

itens considerados nas contas de resultado e que não afetam o caixa da empresa.

- b) Método Direto, é aquele no qual são demonstrados os recebimentos e pagamentos provenientes das atividades operacionais da empresa, no lugar do lucro líquido ajustado.

Os Quadros 02 e 03 apresentam os métodos de Fluxo de Caixa: Direto e Indireto.

Quadro 02 – Fluxo de Caixa Método Direto segundo FASB95

FLUXO DE CAIXA – MÉTODO DIRETO
Entradas e Saídas de Caixa e Equivalentes de Caixa
<i>Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais:</i>
Vendas de mercadorias e serviços (+)
Pagamento de Fornecedores (-)
Salários e encargos sociais dos empregados (-)
Dividendos recebidos (+)
Impostos e outras despesas legais (-)
Recebimento de seguros (+)
<i>Caixa líquido das Atividades Operacionais (+/-)</i>
<i>Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento:</i>
Venda do imobilizado (+)
Aquisição de imobilizado (-)
<i>Caixa líquido das Atividades de Investimento (+/-)</i>
<i>Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento:</i>
Empréstimos líquidos tomados (+)
Pagamentos de leasing (-)
Emissões de ações (+)
<i>Caixa líquido das Atividades de Financiamento (+/-)</i>
Aumento/diminuição líquido de caixa e equivalentes de caixa
Caixa e equivalentes de caixa – início do ano
Caixa e equivalentes de caixa – final do ano

Quadro 03 – Fluxo de Caixa Método Indireto segundo FASB95

FLUXO DE CAIXA – MÉTODO INDIRETO
Entrada e Saída de Caixa e Equivalentes de Caixa
<i>Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais:</i>
Lucro Líquido
Depreciação e amortização (+)
Provisão para devedores duvidosos (+)
Aumento/diminuição em fornecedores (+/-)
Aumento/diminuição em contas a pagar (+/-)
Aumento/diminuição em contas a receber (+/-)
Aumento/diminuição em estoques (+/-)
<i>Caixa Líquido das Atividades Operacionais (+/-)</i>
<i>Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento:</i>
Venda de imobilizado (+)
Aquisição de imobilizado (-)
Aquisição de outras empresas (-)
<i>Caixa Líquido das Atividades de Investimento (+/-)</i>
<i>Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento:</i>
Empréstimos líquidos tomados (+)
Pagamento de leasing (-)
Emissão de ações (+)
<i>Caixa Líquido das Atividades de Financiamento (+/-)</i>
Aumento/diminuição líquido de caixa e equivalentes de caixa
Caixa e equivalentes de caixa – início do ano
Caixa e equivalentes de caixa – final do ano

Fonte: IOB Temática Contábil (2000)

2.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a leitura do capítulo, percebe-se que a elaboração do fluxo de caixa por parte das micro e pequenas empresas possibilita à mesma uma melhor gestão do seu recurso financeiro, assegurando uma melhor gestão do seu negócio.

O instrumento como uma ferramenta tática e estratégica também é muito explorado, pois o fluxo de caixa possibilita à empresa um melhor gerenciamento dos recursos apresentados pela micro e pequena empresa.

Diante do que foi apresentado, o fluxo de caixa pode também, ser avaliado como sendo um instrumento gerencial capaz de subsidiar o gestor para fins de tomada de decisão.

É importante salientar que o fluxo de caixa elaborado na micro e pequena empresa pode servir como uma peça fundamental no planejamento e controle financeiro, possibilitando a este tipo de empresa, melhores condições de avaliar e investir seus recursos, tornando-se imprescindível para a gestão empresarial.

Destacou-se ainda, abordagem sobre a teoria de gestão empresarial, onde a micro e pequena empresa, deve estar atenta à questão da boa gestão, haja visto que todos os recursos disponíveis pela empresa devem ser empregados, buscando sempre o aspecto da continuidade. Neste contexto, dentre os vários tipos de gestão, é importantíssimo que o empresário busque controlar e avaliar seus recursos financeiros através do fluxo de caixa, que possibilita ao mesmo um melhor controle de suas ações.

Dando seguimento a liquidez, outra pesquisa abordada, retrata sua função específica, cuja a mesma é buscar meios de pagar a tempo o que se deve, não deixando a empresa em desconforto com suas obrigações.

A desorganização e a falta de correlação harmônica, entre os prazos de transformação do dinheiro dos meios de pagamentos para atender às necessidades de pagamentos, são as responsáveis diretas pelo desequilíbrio do sistema de funções patrimoniais da liquidez.

Sabemos que o empresário tende comprar o que ele acha que supre sua finalidade comercial ou industrial, mas nem sempre mensura se tais compras resultam em prejuízo de sua capacidade de pagamento.

No caso das micro e pequenas empresas, este fato ocorre com mais frequência, haja vista as deficiências nos controles internos que as mesmas apresentam no dia-a-dia.

Por isso, é preciso comparar o quanto cada meio patrimonial e cada necessidade, em valor, representam perante o sistema de liquidez, qual o giro de cada componente e como esses giros se combinam. É necessário que se localize a causa e isso requer análise segura nas empresas de portes menores.

O importante é saber que o Fluxo de Caixa oferece o acompanhamento das diversas situações dia-a-dia ou de períodos em períodos, tanto para as grandes como para as pequenas empresas.

CAPÍTULO 3

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS:

3.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contempla a descrição e análise de dados obtidos na pesquisa de campo, sobre tipos de relatórios gerenciais elaborados em micro e pequenas empresas. Na sequência são discutidos os perfis das empresas pesquisadas. Para isso, serão apresentadas tabelas referentes às respostas das pesquisas elaboradas, para avaliar os instrumentos gerenciais utilizados pelas empresas. E por fim, diante das deficiências fragilidades nos processos, sugerimos a utilização do fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas, que servirá como ferramenta estratégica para fins de tomada de decisão.

3.2 DADOS BÁSICOS SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PESQUISADAS:

3.2.1 Critérios de classificação e legislação relativa às micro e pequenas empresas

Maluche (2000), aponta para a dificuldade em definir pequena empresa afirmando:

Não constitui tarefa fácil definir pequena empresa, pois cada uma apresenta características próprias. Assim, o conceito pode variar de acordo com o objetivo ou propósito específico da entidade que deseje utilizar tal conceito. Não existe uma definição obrigatória e uniforme em âmbito nacional ou internacional. Sua classificação depende, também, do desenvolvimento do país em que estiver inserida.

Kassai (1997), também ressalta esta dificuldade, menciona que “tão grande quanto à discussão a respeito do papel a ser desempenhado pelas pequenas empresas na economia, é a indefinição a respeito do que venha exatamente a ser pequena empresa”.

A forma mais comum de classificar as micro e pequenas empresas leva em conta primordialmente os critérios qualitativos. Já a classificação das pequenas empresa através

da utilização de critérios quantitativos tomam por base, quase sempre, o número de empregados e ao valor do faturamento.

Pinheiro *apud* Kassai (1997), acrescenta a combinação entre os critérios qualitativos e quantitativos, ao comentar:

A associação de critérios quantitativos e qualitativos, combinando indicadores econômicos com características políticas e sociais, aliadas a critérios de atribuição de pesos diferentes para um deles, de acordo com as peculiaridades da atividade exercida e estrutura econômica da região ou país, parece permitir uma análise mais adequada para fins de categorização de empresas. Na prática, percebe-se que prevalecem os critérios de natureza quantitativa que tem como vantagens: permitem a determinação do ponto da empresa; são fáceis de serem coletados; permitem o emprego de medidas de tendências no tempo; possibilitam análises comparativas; são de uso corrente nos setores institucionais públicos e privados.

No entanto, conforme o SEBRAE (2003), a abordagem dos critérios quantitativos é a mais utilizada para definir e caracterizar as pequenas empresas, levando em conta o número de funcionários e faturamento anual.

Rodrigues (2001), destaca a utilização dos critérios quantitativos pelos principais órgãos públicos do País, como Receita Federal, Receita Estadual, Ministério do Trabalho, justificando que “na prática os critérios quantitativos são mais utilizados porque são mais objetivos e mais fáceis de obter, possibilitando inclusive a comparação entre as empresas”.

A Lei 7.256, de novembro de 1984, Estatuto da Micro-empresa, fundamentou a classificação e enquadramento como microempresa. No entanto, a figura da empresa de pequeno porte teve sua criação legalmente instituída pela Lei nº 8.864, de 23 de março de 1994, com o chamado Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Mais recente foi criado o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, regulamentada pela Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, que reporta-se à própria Constituição Federal, art. 170 e 179 e à Lei 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

Para o Ministério do Trabalho as micro-empresas são aquelas que apresentam até 19 empregados registrados em seu quadro funcional. Já as pequenas empresas são aquelas que possuem até 100 empregados registrados.

Lezana (1996), procurou relacionar as características das pequenas empresas, deixando de lado os aspectos relacionados ao número de empregados ou de faturamento anual bruto. Apresentam como características principais as seguintes:

- Proprietários e administração interdependentes: na empresa de pequena dimensão o dono e a empresa se confundem. Frequentemente utilizam uma mesma conta bancária ou se localizam no mesmo endereço. Não existe uma diferença clara entre os assuntos particulares do empreendedor e as atividades empresariais.
- Não domina o setor onde opera: geralmente as empresas de pequena dimensão ocupam um espaço bem definido no mercado. Por exemplo, uma oficina mecânica dedicada ao concerto de aparelhos de ar condicionado para veículos poderá ser a melhor do mercado, mas dificilmente será dominante no setor de mecânica de veículos.
- Estrutura organizacional simples: as pequenas empresas, em geral, dedicam-se à produção de bens e serviços específicos e operam com poucos empregados. Esta situação lhes permite manter uma organização relativamente simples. Com poucos níveis hierárquicos e uma grande concentração de autoridades.

A pequena empresa apresenta uma série de características que as diferencia das empresas de médio e grande porte. São características relacionadas, normalmente, a aspectos inerentes à sua dimensão, sua proximidade à figura do proprietário, seu mercado de atuação e sua estrutura organizacional.

Maluche (2000), argumenta que as pequenas empresas apresentam características heterogêneas e “que para adequada classificação de empresas sejam utilizados critérios quantitativos e qualitativos combinados de acordo com a necessidade de informações de cada usuário”.

Para os fins a que se destina esta pesquisa, adotou-se o critério por amostragem intencional, e foram pesquisadas um total de 150 empresas que estão enquadradas como micro e empresas de pequeno porte, conforme o critério de classificação do faturamento previsto pela Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás, onde foram enviados 150 questionários os quais evidenciamos na tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição e retorno de questionários enviados às empresas

Faturamento Anual	Questionários distribuídos	Questionários não respondidos	% de devolução dos questionários
Até R\$ 60.000,00	50	18	36,00
De R\$ 60.000,01 até R\$ 120.000,00	85	26	30,59
De R\$ 120.000,01 até R\$ 1.200.000,00	15	8	53,33
Total	150	52	

Do total de 150 questionários enviados para as empresas consideradas como micro e empresas de pequeno porte, não foram respondidos um total de 52 questionários pelos seguintes motivos:

- a) A empresa não estava mais funcionando, 32% do total;
- b) Não era de interesse da empresa o trabalho desenvolvido, 25% do total;
- c) Falta de conhecimento sobre o assunto abordado, 41% do total;
- d) Outros fatores, 2% do total;

Ressalta-se que a maioria dos questionários não respondidos são de empresas consideradas como micro empresas, o que equivale dizer que neste tipo de empresa, geralmente o empresário acumula muitas atividades e não tem tempo disponível para responder questionários. Assim, a presente pesquisa deve abordar, na sequência, apenas as empresa que procuraram responder o questionário proposto.

Em relação à atividade econômica das empresas que foram pesquisadas, estão distribuídas, conforme a tabela 2, da seguinte forma:

Tabela 2 – Classificação das empresas por atividade econômica

Sector	Número Total de empresas pesquisadas com atividade	Participação % no total de empresas pesquisadas
Indústria	12	12,24
Comércio	58	59,19
Serviços	28	28,57
Total	98	100,00

Observando a tabela de classificação das empresas por atividade econômica, é bom lembrar que a região explorada como pesquisa é considerada um pólo comercial. Assim, percebe-se na pesquisa, que a maioria das empresas pesquisadas são comerciais.

A partir dos dados coletados sobre as empresas que responderam os questionários, bem como sua classificação por atividade econômica, passa a caracterizar as mesmas destacando alguns pontos tais como:

1. *Composição societária:*

Neste item, procuramos averiguar a situação quanto ao número de sócios nas micro e pequenas empresas pesquisadas. Na tabela 3, apresentamos o quadro societário dessas empresas.

Tabela 3 – Quadro societário das micro e pequenas empresas pesquisadas

Número de sócios	Situação	
	Número de empresas	%
Empresas Individuais	25	25,51
01 Sócio	56	57,14
02 Sócios	14	14,28
Acima de 03 sócios	3	3,07
Total	98	100,00

Observa-se que das 98 empresas, a maioria, num total de 56, representando 57,14% possuem pelo menos 1 sócio, e apenas 3,07% possuem 3 ou mais sócios.

Constata-se também pela pesquisa que 25 empresas são firmas individuais, o que vale dizer que não apresentam quadro societário.

2. *Tempo de atividade da empresa no mercado:*

Em relação a este item, foram verificados o tempo de atividade que as empresas desenvolvem no mercado. A tabela 4 apresenta o tempo de atividade da empresa no mercado.

Tabela 4 – Tempo de atividade da empresa no mercado

Tempo de Atividade	Situação	
	Número de empresas	%
Inferior a 1 ano	15	15,30
Entre 1 a 2 anos	27	27,55
Entre 2 a 5 anos	42	42,86
Entre 5 a 10 anos	8	8,17
Acima de 10 anos	6	6,12
Total	98	100,00

Com relação ao tempo de atividade, das 98 empresas pesquisadas, constatou-se que 42,86%, num total de 42 empresas, tem entre 2 e 5 anos, e que apenas 6,12% das empresas tem acima de 10 anos no mercado.

Vale ressaltar que, uma pesquisa feita no SEBRAE em 1999, mostra que, de cada grupo de 100, micro e médias empresas, 56 fecharam as suas portas antes de atingir três anos de atividade.

3. Principais produtos ou serviços oferecidos pelas empresas:

Destacamos neste item, os principais produtos ou serviços oferecidos pelas empresas que fazem parte da pesquisa de campo. É importante, lembrar que para o levantamento destes dados foram considerados apenas os principais produtos ou serviços, desconsiderando quaisquer produtos ou serviços secundários. A tabela 5 destaca os principais produtos ou serviços oferecidos pelas empresas pesquisadas.

Tabela 5 – Produtos ou serviços oferecidos pelas empresas

Produto/Serviços	Situação	
	Número de empresas	%
Roupas em geral	34	34,69
Produtos de Informática	19	19,39
Produtos de Papelaria	12	12,24
Secos e Molhados	10	10,21
Produtos Alimentícios	8	8,16
Outros produtos	15	15,31
Total	98	100,00

Por se tratar de um pólo comercial, constatamos que a maioria das micro e pequenas empresas pesquisadas tem como principal produto à comercialização de roupas em geral, perfazendo um total de 34 empresas. Já um outro ramo bem explorado é a comercialização de produtos de informática, que apresenta um percentual de 19,39% das empresas pesquisadas.

4. Número de empregados na empresa:

Sabedor de que as micro e pequenas empresas são geradoras de empregos, procuramos nesta pesquisa averiguar qual a participação dessas empresas na geração de

empregos bem como a quantidade de empregados. A tabela 6 traz as informações pertinentes à quantidade de empregados que as empresas apresentaram na pesquisa.

Tabela 6 - Número de empregados das empresas pesquisadas

Quantidade de Funcionários	Situação	
	Número de empresas	%
Não tem funcionário	9	9,18
1 funcionário	14	14,29
De 2 a 5 funcionários	45	45,92
De 5 a 10 Funcionários	24	24,49
Acima de 10 Funcionários	6	6,12
Total	98	100,00

Quanto ao número de empregados na empresa, detectamos que no universo pesquisado 14,29% das empresas possui apenas 1 funcionário, percebendo-se então que as atividades desenvolvidas pelas empresas deste grupo não podem elaborar relatórios gerenciais satisfatórios diante do acúmulo de atividades. Notamos que 45,92% das empresas pesquisadas têm entre 2 a 5 funcionários, podendo elas estar mais preparadas para desenvolver relatórios gerenciais.

Diante da grande índice de desemprego no país, verifica-se que apenas 6,12% das empresas tem mais de 10 funcionários.

5. Empresas que apresentam departamentalização:

Procuramos verificar se as empresas possuem departamentalização na sua estrutura organizacional. Neste sentido, a departamentalização deve estar diretamente ligada ao organograma desenvolvido pela empresa.

Com a departamentalização os processos internos da empresa podem ser mais organizados e melhor distribuído, em função das diversas áreas envolvidas com as suas devidas atividades. Neste sentido, percebe-se que se a empresa está bem distribuída nas suas atividades, cada departamento vai buscar desenvolver melhor os relatórios gerenciais, apoiando assim o gestor para fins de tomada de decisão.

Na tabela 7 estão destacadas as empresas que apresentam uma estrutura de departamentalização.

Tabela 7 – Empresas que apresentam departamentalização

Departamentalização	Situação	
	Número de empresas	%
Todas as áreas	6	6,12
Apenas a área administrativa	4	4,08
Apenas a área produtiva	2	2,04
Apenas a área comercial	3	3,06
Nenhuma área	83	84,70
Total	98	100,00

Conforme a tabela 84,70% das empresas pesquisadas não apresenta departamentalização em nenhuma área de sua empresa. Isso significa dizer que não existe organização na distribuição das atividades desenvolvidas pelos funcionários, podendo ocasionar dificuldade na elaboração e desenvolvimento de relatórios, que permitam analisar o desempenho da empresa em relação aos seus recursos investidos ou até mesmo ao resultado apresentado.

6. Tecnologia de Informações e Sistemas de Informações disponíveis pela empresa:

Neste item, foi verificado quais são os recursos tecnológicos e quais os sistemas gerenciais que a empresa dispõe para elaboração de seus relatórios administrativos. Esta pesquisa visa avaliar se a empresa tem capacidade tecnológica e sistemas informatizados capazes de satisfazê-la em relação aos relatórios gerenciais que deveram ser elaborados.

A Tabela 8 demonstra a quantidade de empresas pesquisadas que possuem recursos tecnológicos para o desempenho de suas atividades.

Tabela 8 – Empresas que possuem Recursos Tecnológicos e Sistemas de Informações

Recursos Tecnológicos e Sistemas de Informação	Situação	
	Número de empresas	%
Não possuem	66	67,35
Possuem parcialmente	20	20,41
Possuem totalmente	12	12,24
Total	98	100,00

Conforme a pesquisa elaborada, percebe-se que 67,35% perfazendo um total de 66 micro e pequenas empresas não possuem nenhum tipo de recursos tecnológicos, bem

como nenhum sistema de informação. Com isso, verifica-se a fragilidade destas empresas nas suas informações, portanto elas não estão certas dos investimentos dos seus recursos.

3.3 PERFIL DAS PESSOAS RESPONSÁVEIS PELAS INFORMAÇÕES PESQUISADAS

As questões a seguir procuram identificar o perfil dos gestores ou responsáveis pelas respostas dos questionários da pesquisa realizada junto as micro e pequenas empresas.

Na pesquisa foram analisados os aspectos referentes à função ocupada na empresa, o tempo ocupado na função, o grau de escolaridade e por fim a capacidade técnica de cada um.

a) *Função que ocupa na empresa*

Por meio de questionários realizados junto aos empresários ou através de seus administradores foi solicitado aos mesmos quais foram os responsáveis pelas respostas dos questionários aplicados às empresas. Assim a Tabela 9, procura retratar quais são as pessoas responsáveis pelas respostas dos questionários.

Tabela 9 – Função que os funcionários ocupam na empresa

Funções	Situação do responsável pela resposta	%
Proprietário	14	14,29
Gerente	18	18,37
Administrador	23	23,47
Vendedor	12	12,24
Balconista	5	5,10
Secretário	4	4,08
Auxiliar Administrativo	13	13,26
Outras Funções	9	9,19
Total	98	100,00

Verificamos nesta pesquisa, que os questionários não foram no seu total respondidos pelos proprietários das empresas. Outro fator a ser destacado é que o item “outras funções” representou 9,19% perfazendo um total de 9 pessoas envolvidas nos questionários. Isso significa que o grau de respostas corretas na empresa pode ficar prejudicado haja visto que tais funcionários não ocupam cargos que os qualificam para responder determinadas questões.

b) *Tempo que ocupa na função dentro da empresa*

Após constatada a função ocupada pelos responsáveis e através das respostas dos questionários na empresa, levantamos uma outra questão, ou seja, há quanto tempo ocupa a função a qual está evidenciada na Tabela 10

Tabela 10 – Tempo de função que ocupa na empresa

Função	Até 1 ano	1 a 2 anos	2 a 5 anos	5 a 10 anos	Acima de 10 anos	Total
Proprietário	8	2	1	3	-	14
Gerente	4	5	3	1	2	15
Administrador	10	6	2	3	-	21
Vendedor	6	4	1	2	-	13
Balconista	2	1	2	1	-	6
Secretário	1	2	-	1	-	4
Auxiliar Adm.	7	3	2	3	-	15
Outras Funções	4	4	1	1	-	10

Com relação ao tempo que ocupam a função na empresa, dos quatorze proprietários que responderam as questões apenas 3 têm entre 5 a 10 anos, ou seja, as empresas que foram pesquisadas têm uma faixa etária de vida inferior a 5 anos, o que equivale dizer que certamente, nem todas as empresas estão devidamente estruturadas. Outro fator importante a ser destacado é o fato de que apenas a função de gerente possui empregados acima de 10 anos de empresa. Isso significa que não existe um certo grau de estabilidade nas empresas pesquisadas. Não foi averiguado a questão da experiência pertencente as funções elencadas.

c) *Grau de escolaridade*

Nesta questão procuramos avaliar qual é o grau de escolaridade das pessoas que participaram da pesquisa, e este dado é destacado na Tabela 11.

Tabela 11 – Grau de escolaridade das pessoas envolvidas nas pesquisas

Escolaridade	Situação	
	Pesquisados	%
1º Grau incompleto e completo	29	29,60
2º Grau incompleto e completo	37	37,75
3º Grau incompleto e completo	32	32,65
Total	98	100,00

Através do grau de escolaridade, verificamos que o maior índice apresentado é de pessoas que possuem o segundo grau incompleto ou completo. Infere-se que mesmo com um índice baixo de pessoas que possuem o terceiro grau, nas micro e pequenas empresas não podemos avaliar a capacidade das pessoas envolvidas nas atividades de desenvolver e produzir relatórios de boa qualidade, dentre eles o fluxo de caixa.

d) *Qualificação técnica*

Quanto à questão de qualificação técnica, foi avaliada a questão de cursos e treinamentos nas diversas áreas dentro da empresa. A Tabela 12 pode nos oferecer mais informações sobre o estudo.

Tabela 12 – Capacitação técnica

Participação em cursos/treinamentos	Situação	
	Pesquisados	%
Nunca participou	15	15,30
Participou apenas de 1 curso	25	25,51
Participou em pelo menos 5 cursos	28	28,57
Participou acima de 5 cursos	30	30,62
Total	98	100,00

Observa-se que com relação à participação em cursos e treinamentos, 25,51% dos entrevistados indicaram ter participado apenas de 1 curso, identificando aí uma falha grande da empresa em não investir no seu capital intelectual. Em contrapartida constatamos que 30,62%, perfazendo um total de 30 pessoas já participaram acima de 5 cursos de capacitação técnica, o que deixa a empresa mais preparada para melhorar sua qualidade no desempenho de suas atividades.

3.4 PRINCIPAIS PROCESSOS NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Sabemos que qualquer trabalho realizado por uma empresa constitui-se em um processo. Assim, diante de uma abordagem sistêmica das organizações, considera-se os processos internos interagidos entre si e com o ambiente que está inserido (ambiente externo). Desta forma, na certeza de que existem processos vitais para a sobrevivência e sucesso das empresas, emerge o Fluxo de Caixa, como ferramenta, extraído de tais processos, capaz de direcionar uma melhor organização e distribuição dos mesmos.

Portanto, esta seção contempla a opinião dos empresários em relação a alguns processos vitais na gestão das micro e pequenas empresas. A seguir, serão analisados os aspectos referentes às dificuldades encontradas em relação a alguns itens de gestão nas empresas.

Nesta questão buscamos investigar a opinião dos empresários quanto aos processos essenciais das micro e pequenas empresas, cujo resultados encontram-se evidenciados na Tabela 13.

Tabela 13 – Principais processos na gestão das micro e pequenas empresas

Principais Processos	Situação	
	Número de empresas	%
Controle do Contas a Receber	14	14,29
Controle do Contas a Pagar	11	11,24
Controle de Estoques	8	8,16
Controle de Custos	10	10,20
Controle de Caixa	9	9,18
Orçamento	-	-
Controle de Receitas e Despesas	10	10,20
Controle de Matérias Primas	6	6,12
Pesquisa com Fornecedores	12	12,25
Política de Admissão	-	-
Plano de Carreira /Trabalho	-	-
Conhecimento da concorrência	-	-
Conhecimento do produto	7	7,14
Elaboração e utilização do Fluxo de Caixa	6	6,12
Planejamento	-	-
Qualidade do produto/serviço	5	5,10
Terceirização de Serviços Contábeis	-	-
Total	98	100,00

Observa-se que alguns processos tais como: Controle do contas a receber, Controle do Contas a Pagar, Controle de Estoques, Controle de Custos, Controle de Caixa entre outros, são vitais para a elaboração de relatórios gerenciais. Importante destacar que o Fluxo de Caixa é pouco utilizado nas micro e pequenas empresas, haja vista a sua dificuldade de elaboração, bem como a falta de conhecimento da ferramenta pelos gestores.

Analisando estas questões, detectamos um certo grau de dificuldade no desenvolvimento de alguns processos.

Outro item que não foi colocado na pesquisa, refere-se à terceirização dos serviços contábeis, pois aproximadamente 68% das micro e pequenas empresas pesquisadas terceirizam os serviços contábeis.

3.5 IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES DE GESTÃO E A PERIODICIDADE DO FLUXO DE CAIXA

Nesta seção destacamos o grau de importância atribuído pelos pesquisados aos controles de gestão, a periodicidade com que realizam o Fluxo de Caixa nas micro e pequenas empresas.

a) Grau de importância dos controles de gestão

Na administração das pequenas empresas o poder de decisão normalmente é centralizado no proprietário, que assume total responsabilidade pelo seu sucesso ou fracasso, e de alguma forma utiliza instrumentos como planejamento e controle. Sendo o controle uma etapa do processo de gestão indispensável às organizações para que possam atingir um bom desempenho. Esta questão tem por finalidade investigar, através de atribuição de graus a importância de cada controle de gestão na visão dos pesquisados. Na tabela 14 apresentam-se os graus atribuídos.

Tabela 14 – Grau de importância dos controles de gestão das micro e pequenas empresas

Tipo de Controle	Min	← Grau de importância →								Máx.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cont. do Contas a Receber	2	0	0	1	9	5	8	9	10	54
Cont. do Contas a Pagar	1	0	0	0	12	14	9	7	12	43
Cont. de Estoques	4	2	0	6	6	8	10	9	5	48
Cont. de Custos	3	1	4	5	10	14	11	6	4	40
Cont. de Caixa	4	7	6	8	9	10	6	7	5	36
Orçamento	2	6	5	3	4	2	17	4	16	39
Cont. de Receitas e Despesas	5	2	7	5	8	10	4	6	10	41
Cont. de Matéria Prima	17	6	12	15	11	0	0	4	5	28

Observa-se pelas respostas apresentadas, que o controle de caixa tem um grau de importância satisfatório, bem como o contas a receber e o contas a pagar, mas isso não garante ao empresário condições técnicas para a elaboração do fluxo de caixa. Não

podemos deixar de destacar alguns fatores que podem prejudicar a pesquisa, pois a falta de conhecimento de alguns gestores em relação a determinados controles não contribuem para um melhor desempenho nas pesquisas.

b) Periodicidade na elaboração do fluxo de caixa

Podemos afirmar que por meio da elaboração do Fluxo de Caixa, o gestor terá condições de dimensionar os recursos financeiros, de forma a evitar situações indesejáveis para a empresa, até porque o mesmo é utilizado como um instrumento de fácil entendimento e manuseio, condicionando ao gestor um melhor conhecimento das entradas e saídas de recursos financeiros, podendo adequar os prazos de pagamentos, recebimentos e estocagem de acordo com as necessidades da empresa.

Com isso, nesta etapa, tentamos verificar com que frequência é realizado o fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas, evidenciadas na Tabela 15.

Tabela 15 – Periodicidade na elaboração do fluxo de caixa

Periodicidade	Situação	
	Número de empresas	%
Diário	0	0,00
Semanal	0	0,00
Quinzenal	0	0,00
Mensal	5	5,10
Trimestral	0	0,00
Semestral	0	0,00
Anual	2	2,04
Não utiliza	91	92,86
Total	98	100,00

Observamos que num total de 98 empresas 91 não utiliza o fluxo de caixa, pois trata-se de um instrumento pouco utilizado nas micro e pequenas empresas. A falta de conhecimento sobre a ferramenta é um dos fatores que mais contribuem para uma resposta negativa nesta questão. Logo em seguida, a dificuldade de controle por parte das empresas, em alguns processos que disponibilizam informações para a elaboração do relatório, fazem com que sua adoção como uma ferramenta gerencial seja menos almejada pelos gestores das micro e pequenas empresas.

Outro fator importantíssimo a ser destacado nesta fase, refere-se ao desconhecimento, por parte dos gestores, dos benefícios que o fluxo de caixa pode propiciar às empresas que o adota.

Não deixando de destacar que, no universo de 7 empresa que utilizam o fluxo de caixa, 5 empresas procuram elaborar o demonstrativo mensalmente.

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi avaliar, por meio de levantamento dos perfis das empresas pesquisadas, os controles e os relatórios gerenciais apresentados pelas micro e pequenas empresas, com vistas a confirmar a utilização da ferramenta fluxo de caixa.

Assim, o estudo foi direcionado da seguinte forma:

1. Foram elaboradas pesquisas de campo em relação à elaboração do Fluxo de Caixa em micro e pequenas empresas, onde foram abordadas questões sobre a parte operacional e de gestão.

Desta forma, constatamos que o fluxo de caixa é um instrumento que permite demonstrar e estimar as operações realizadas pelas empresas. O fluxo de caixa foi trabalhado como uma ferramenta de gestão, atendendo a cada objetivo dos vários usuários interessados, possibilitando um planejamento e controle financeiro, abrindo um leque de oportunidades para serem estudadas até modificadas conforme as metas a atingir.

Conclui-se que o fluxo de caixa sob a ótica dos micro e pequenos empresários, mostrou ser um instrumento de gerenciamento financeiro para a tomada de decisão. Todas as operações do sistema operacional têm implicações econômico-financeiras, pois forçam a empresa a planejar e controlar as suas atividades.

CAPÍTULO 4

4 CONCLUSÕES

O fluxo de caixa é um instrumento que permite demonstrar e estimar as operações realizadas pela empresa, destacando a projeção de suas operações como: orçamento dos custos, receitas e capacidade de pagamento, ou seja, da sua capacidade de produzir resultados que garantam a amortização do financiamento a ser captado. Assim, o fluxo de caixa possibilita também à empresa, planejar seus recursos e controlar todas as suas atividades operacionais e não-operacionais, tornando-se mais organizadas.

Com isso, o presente estudo constituiu em evidenciar a utilização do fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas, como sendo uma ferramenta estratégica, capaz de viabilizar seus recursos, garantindo melhores controles das suas atividades com relatórios mais consistentes e confiáveis. Assim, a curiosidade do tema, constituiu-se pela grande dificuldade que os micro e pequenos empresários têm em controlar seus recursos e até mesmo, em investir em novos ativos.

Em princípio, buscamos na literatura conceitos e classificações sobre o tema abordado. Em seguida foi elaborado uma pesquisa de campo nas empresas que se enquadram como micro e pequena, onde as mesmas, por intermédio de seus responsáveis, responderam um questionário elaborado.

O resultado da pesquisa aponta características das micro e pequenas empresas, como sendo empresas que não apresentam controles gerenciais que permitam à elas ter maiores condições para administrar seus recursos sem maiores dificuldades. Desta forma, o fluxo de caixa possibilitará ao micro empresário melhores condições para programar seus pagamentos e recebimentos, adequando-se aos prazos, bem como permitir um melhor investimento do capital de giro.

Outro aspecto importante a ser destacado, apontado nesta pesquisa, é que a forma direta que dificulta a elaboração do fluxo de caixa, refere-se à falta de interesse dos pequenos empresários em não querer saber melhor sobre a ferramenta.

Conclui-se, que o fluxo de caixa sob a ótica empresarial mostrou ser um instrumento de gerenciamento financeiro para a tomada de decisões. Todas as operações do sistema operacional têm implicações econômico-financeiras, pois forçam a empresa a planejar e controlar as suas atividades.

4.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Devido às observações levantadas na aplicação dos fluxos de caixa nas micro e pequenas empresas, recomendamos que iniciem estudos sobre:

- a) Aplicação de fluxo de caixa num segmento direcionado;
- b) A criação de um modelo de fluxo de caixa simplificado, para empresas de pequeno porte;

As sugestões, aqui representadas dependem da percepção do pesquisador à medida que este esteja envolvido com a pesquisa, e em contato com as empresas que serão objeto de estudo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Darci Mendes.; STRAIOTO D. M. G. Tredzini. **Avaliação de empresas: como determinar o valor de uma empresa utilizando o método do fluxo de caixa descontado**. Revista Brasileira de Contabilidade. n.135, mai/jun, 2002.
- ASSAF NETO, A.A **dinâmica das decisões financeiras**. Caderno de estudos, **FIPECAFI**, São Paulo: 1997.
- ASSAF NETO, A. N., SILVA, C. A T. **Administração de capital de giro**, São Paulo: 1995.
- BARBIERI, G. **Lucro inflacionário e fluxo de caixa**. Caderno de estudos, **FIPECAFI**, São Paulo: 1996.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**. Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: 1998.
- BRAGA, R.; MARQUES, J. A V. C. **Fundamentos conceituais da demonstração dos fluxos de caixa: significado, vantagens e limitações**. Algumas evidências. Caderno de estudos, **FIPECAFI**, São Paulo: 1996.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**, São Paulo: 1994
- COPELAND, T.; Koller, T.; MURRIN, J. **Valuation: measuring and managing the value of companies**. Canadá: 1991.
- COSTA JR, N. C. A.; SAURIN, V. **Modelos de administração de caixa**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v 34, n.2, p 3-15, 1994.
- DALBELLO, Liliane. **A relevância do uso do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para avaliação de liquidez e capacidade de financiamento de empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção , UFSC, Florianópolis.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: 1981.
- FILHO, ADEMAR CAMPOS. **Fluxo de caixa em moeda forte**, São Paulo: 1993.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**, São Paulo: 1997.
- FRANCO, Hilário. **Contabilidade Comercial**. São Paulo: 1991.
- FRANÇA, A. J. **A Liquidez efetiva**. Revista Brasileira de Contabilidade. 1998.
- _____. **O impacto da modalidade de tributação no fluxo de caixa das empresas**. Revista Brasileira de Contabilidade. 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: 1999.
- GITMAN, L. I. **Princípio de administração financeira**, São Paulo: 1997.

- GOLUB, S. J.; HUFFMAN, H. D. *Cash Flow: Whyt it should be stressed in financial reporting*. Financial Executive, v.52, February, 1984.
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Conrole de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2ª ed. São Paulo: 1999.
- GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão na era da globalização**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, v.26, p.52-62, mar/abr. 1997.
- HOJI, Masakasu. **Fluxo de caixa em moeda forte e por atividade: aspectos de programação e controle financeiro**. 1995. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração de Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC, São Paulo.
- IOB – Informações Objetivas. **Passos para a avaliação de uma empresa de pequeno porte pelo método do valor presente do fluxo de caixa livre constante**. Boletins n. 46 – 47, São Paulo: 1999.
- IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Manual de contabilidade para não contadores**. São Paulo: 1990.
- KANITZ, Stephen Charles. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005**, São Paulo, n.1, out,1989.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade . 1996**. Dissertação (Mestrado) FEA/USP, São Paulo.
- KASSAI, Silvia. :**As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Caderno de Estudos da FIPECAFI, São Paulo, v.9, n.15, jan/jun. 1997.
- LANDNANN, Raul. **O impacto do TQM em empresas de pequeno porte**. 1998, Dissertação (Mestrado em Administração), UFPR, Curitiba.
- LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. Florianópolis : 1996.
- LOGON, Luci. **Modelos contábeis para o gerenciamento das micro-empresas e as empresas de pequeno porte**. Revista do CRC-PR, Curitiba, ano.26, n.129, 1º quadrimestre. 2001.
- MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de gestão para pequenas empresas como garantia de qualidade**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: 1997.

- MARTINS, E. **Contabilidade vs. Fluxo de caixa**. Caderno de estudos, FIPECAFI, São Paulo: 1990.
- MATARAZO, Dante. **Análise financeira de balanços**. São Paulo: 1998.
- MENEZES, E A & DEMO, G. & DANTAS, L H. F. L. **Lucro = sucesso empresarial! eis a questão!** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIV, Anais , João Pessoa, ed. Universitária da UFPB, 1994.
- MONTGOMERY C. A.; PORTER M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**, Rio de Janeiro: 1998.
- MONTEIRO, C. J. **O modelo de avaliação do fluxo de caixa líquido da empresa: o caso da Telebrás**, São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado na Faculdade de Economia Administração e Contabilidade FEA/USP).
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**, São Paulo: 1997.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Análise do índice de liquidez sob o conceito de avaliação econômica da empresa**. Revista brasileira de contabilidade, Brasília-DF, nº 136, jul/ago 2002.
- PINHO, Adelino Dias. **Demonstração dos fluxos de caixa**. São Paulo: Boletim do Ibracon, nº 220 setembro de 1996.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: 1996.
- PRESTES, Nanci Ribeiro. **Um estudo sobre os controles de gestão utilizados nas micro e pequenas empresas comerciais da cidade de Ivaporã/PR**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- QUEJI, Lívio Marcel. **Modelo de fluxo de caixa prospectado para pequenas empresas comerciais à luz do seu ciclo de vida**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- RAPAPORT, A. **Selecionando estratégias que criam valor para os acionistas**, In: RESNIK, Paul. **A bíblia da pequenas empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo. Makron Boods e McGrawil, 1990.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- RODRIGUES, Alice de Fátima. **O relacionamento do ciclo de vida com a transição da contabilidade terceirizada para a contabilidade própria de gestão em pequenas empresas**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- ROSA, Paulo Moreira da.; SILVA Almir Teles da. **Fluxo de caixa – instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília-DF, n.135, mai/jun, 2002.
- ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; BRADFORD, J. **Princípios de administração financeira: essentials of corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ROSS, S.A. **Administração financeira**, São Paulo: 1995.
- SÁ, Carlos Alexandre de. **Gerenciamento do fluxo de caixa**. Apostila, São Paulo: Top Eventos, 1998.
- SÁ, A. L. **Teoria da contabilidade**, São Paulo: 1998.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. Atlas, São Paulo: 1997.
- SCHMITZ, Hubert. **Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. Ensaios FEE**, Porto Alegre, v.18 n.2, 1997.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília, out. 1999. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é o SEBRAE**. Boletim SEBRAE/Nacional, Brasília, p.3, 1995.
- SOUZA, Luiz Carlos de. **Pequenas empresas se utilizam muito pouco de relatórios gerenciais**. Revista do CRC-PR, Curitiba, ano.26, n.129, 1º quadrimestre, 2001.
- Statement of Accounting Financial Standarts nº 95. Statement of Cash Flows. **Financial Accounting Series**. Financial Accounting Standards Board of the Financial Accounting Foudation, 1987.
- WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Managerial finance**. New York: Holt, Rinehartnd Winston, 1972.
- WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria: controle e análise de transações financeiras em moeda forte**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**, São Paulo: 2000.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 7ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

APÊNDICES

Apêndice A

Caro empresário,

Este questionário tem por objetivo coletar dados junto aos empresários de micro e pequenas empresas comerciais, com a finalidade de cumprir as exigências para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Todas as informações prestadas neste questionário serão consideradas estritamente confidenciais, e servirão de base para um estudo sobre o fluxo de caixa como ferramenta estratégica na gestão dessas empresas. Portanto, solicitamos que as respostas sejam as mais exatas possíveis para que possamos tentar cumprir nosso objetivo.

Desde já, agradecemos sua colaboração.

Goiânia-GO, 15 de abril de 2003.

Marcelo Rodrigues Albino

Mestrando

Apêndice B

1. DADOS GERAIS DA EMPRESA:

- 1.1 Razão social:
- 1.2 Endereço:
- 1.3 Sócios:
- 1.4 Tempo de atividade:
- 1.5 Número de empregados:
- 1.6 Instalações:
- 1.7 Principais produtos ou serviços:
- 1.8 Recursos tecnológicos e sistemas de informações:

2. DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO:

- 2.1 Função que ocupa na empresa:
Qual? _____
Desde quando? _____
- 2.2 Faixa de idade do entrevistado?
- 2.3 Grau de escolaridade?
- 2.4 Participação de cursos/ treinamentos?

3. OUTRAS QUESTÕES PESQUISADAS:

- 5.1 Quais são os controles internos da empresa?
- 5.2 A empresa apresenta departamentalização?
- 5.3 Qual é o conhecimento sobre o fluxo de caixa?
- 5.4 Quais são os relatórios gerenciais existentes na empresa?
- 5.5 Qual é o grau de importância do fluxo de caixa?
- 5.6 Qual é a periodicidade da elaboração do fluxo de caixa?
- 5.7 Quais são as dificuldades na elaboração do fluxo de caixa?